

**Handelshögskolan**

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2005-06-07

FRAMGÅNG HOS IT-PROJEKT

Varför är det så svårt att lyckas med IT-projekt?

Abstrakt

Då man ofta läser i fackpressen om IT-projekt som blir mycket dyrare än vad det var tänkt och tar mycket längre tid än väntat ville vi titta på vilka faktorer som avgör framgången hos ett IT-projekt. Detta gjorde vi genom att genomföra tolv kvalitativa djupintervjuer med olika projektdeltagare (säljare, konsulter och kunder) och låta dessa berätta för oss sin syn på projektarbeten och de problem som dessa kan ge. Vi trodde att tiden skulle vara den mest avgörande faktorn men efter vår tolkning av intervjuerna gav gällande att dålig kommunikation och projektdeltagarnas olika målbild är betydligt större orsaker till att IT-projekt misslyckas. Vi har baserat våra slutsatser på resultatet från intervjuerna men även fått dem bekräftade i projektlitteratur.

Nyckelord: IT-projekt, verksamhetsutveckling, konsulter, tid, kommunikation, målbild

Författare: Magnus Johnson, Niclas Magnusson

Handledare: Urban Nuldén

Magisteruppsats, 20 poäng

Innehållsförteckning

Introduktion	4
Frågeställning/syfte	6
Avgränsningar	6
Projektmetodik	8
Projektmodellen	12
Projektorganisationen	13
Projektstart	16
Förstudie	17
Målformulering	19
Målstyrning	21
Otydlig målbild	22
Tidsplan	22
Kommunikation	23
Projekttroller	25
Projektproblem	26
Metod	28
Självkritik	32
Reliabilitet och validitet	32
Resultat	34
Säljarna om tid	35
Konsulterna om tid	35
Kunderna om tid	36
Säljarna om kommunikation	36
Konsulterna om kommunikation	38
Kunderna om kommunikation	41
Säljarna om målbild	41
Konsulterna om målbild	44
Kunderna om målbild	46
Diskussion	48
Tid	49
Kommunikation	50
Målbild	52
Slutsats	55
Förslag till fortsatt forskning	55
Referenser	56
Bilagor	58
Bilaga 1: Intervjumall	58

Figurförteckning

Figur 1. Avgränsning inom IT-projekt	7
Figur 2. Relation och projektsamverkan	10
Figur 3. Projektlivscykel	12
Figur 4. Projektstruktur	13
Figur 5. Projektbemanning	14
Figur 6. Projektorganisation	15
Figur 7. Projektpåverkansmöjligheter	18
Figur 8. Samspelet mellan emotionella mål resultat mål	21
Figur 9. Vad individrollen påverkas av	26
Figur 10. Triangeldramat	49

Introduktion

Man vet att misslyckade IT-projekt enbart i Sverige kostar 10 miljarder kronor varje år men den siffran är förmodligen högre.¹ Lyytinen och Robey hävdar att utveckling av informationssystem är en hög risk för företagen och att misslyckade IT-projekt ökar i en alarmerande fart.² IT-projekt som inte lyckas är inget nytt eller ovanligt i sig men skillnaden idag är att IT-projekt har en mer direkt inverkan på verksamhetens affärer än tidigare, vilket innebär att företagen tar större risker när dom väljer att implementera en IT-lösning. Resultatet blir att misslyckade IT-projekt kan få förödande konsekvenser för företagens överlevnad.³ Enligt Hugosson är orsaken till att IT-projekt går snett att dom är på tok för stora och att de drivs helt skilda från verksamhetens pågående utveckling.⁴ Rapporten *Extreme Chaos*⁵ som utgavs av The Standish Group International 2000 visar med sin undersökning att 23 procent av IT-projekten läggs ner, 28 procent blir lyckade och 49 procent försenade eller stiger över budget. Rapporten skriver också att den ursprungliga projektkostnaden ökade med ytterligare 45 procent av det budgeterade beloppet.

Detta gjorde oss nyfikna på varför det är så svårt att få succé i ett IT-projekt och vad man egentligen kan göra för att hantera problem inom IT-projekt. En grundlig förstudie är ett verktyg som hjälper IT-projekt att lättare komma till hands med framtida projektproblem. Förstudien påverkar projektförutsättningarna och ofta finns det många involverade individer som inte delar samma bild av projekten. I IT-projekt kan man se ett triangeldrama mellan säljare, konsulter och kunder där ibland samverkan mellan parterna är bristfällig vilket leder till att IT-projekten inte fungerar som det är tänkt. Säljaren lovar ibland kunden mer än vad konsulterna senare kan leva upp till och för kundens del är "vad man köpte" och "vad man fick" inte alltid samma sak. Investeringar i IT-projekt är mycket kostsamt för företag och de köper inte in speciellt många IT-system under sin levnad. Företagen gör inte en tung IT-investering om de inte tjänar något på den. Förtjänsten med ett IT-stöd kan vara att man:

- utför det dagliga rutinarbetet på ett effektivare sätt
- behöver mindre personal
- slipper utföra vissa tråkiga och monotona arbetsuppgifter
- kan automatisera och därmed effektivisera produktionen eller lagret

Men hur kan det vara lönsamt om ett IT-projekt från början kostar några hundra miljoner kronor att genomföra, och att det dessutom drar ut på tiden samtidigt som projektet blir dyrare än vad det var tänkt. Många gånger är det mycket personal som behöver bli överflödiga för att det skall väga upp priset för IT-systemet och om man dessutom inte får vad man har beställt, varifrån skall då viljan att investera komma? Motiverandet för investeringen sker utav IT-säljare som övertygar kunderna att deras företag och just "denna" lösning är den bästa för just deras verksamhet. Konsultens uppgift är att hjälpa kunden att vidareutveckla sin verksamhet och att göra kundens verksamhet mera lönsam. Verksamhetsförändringar kan innebära allt från små omorganisationer till införandet av stora dyra affärssystem.

¹ Lars Karlander, *Därför blir IT-projekt så dyra* (Stockholm: Svenska Förlaget, 2001), 7.

² Kalle Lyytinen och Daniel Robey, "Learning failure in information systems development." *Information Systems Journal* 9, (1999): 85-110.

³ Frank Hayes, "Sanningen om det vilda IT-slöseriet", *ComputerSweden*, 3 september 2002.

⁴ Mats-Åke Hugosson, "Dålig IT-planering på svenska myndigheter", *ComputerSweden*, nr 26 2000.

⁵ http://standishgroup.com/sample_research/PDFpages/extreme_chaos.pdf 2005-05-18

Vi tänkte i vår uppsats fokusera på de problem som kan uppstå när en kund köper konsulttjänster för att få någon form av IT-stöd. Varför levererar leverantören inte alltid det som kunden har beställt? Vi har genomfört intervjuer med säljare, konsulter och kunder och fått en bild av att kommunikationen mellan de olika intressenterna ibland är bristfällig och de har olika målbilder av vad de vill få ut av ett IT-projekt: kunden har inte köpt det som säljaren har sålt, och konsulten har inte levererat det som kunden har köpt. Många kunder vill ofta gärna veta så tidigt som möjligt vad det kommer att kosta och det är ganska svårt för leverantören att ge ett exakt pris. Men priset är trots allt en av faktorerna som avgör vilken produkt man väljer, och när det gäller offentlig upphandling kanske man rent av har ett krav på sig att välja den som erbjuder lägst pris. Vid traditionell handel är det sällan något problem att sätta ett pris: som producent vet du vad det kostar dig att producera exempelvis en bil, och som kund vet du ungefär vad för kostnader du får som relaterar sig till produkten, exempelvis försäkringar och bilskatt. Du vet också vad du kommer att få: när du bygger ett hus så ser du på ritningen hur det kommer att se ut. Men när man inför ett nytt IT-system är det svårt att på förhand veta exakt vad det är man vill ha eller behöver. Verksamheten som IT-systemet byggs för är under ständig förändring och man kan inte tänka på allt eller förutspå alla effekter ett IT-system skulle ge. Ytterligare andra saker kan tillkomma när förutsättningarna förändras som man heller inte kunnat förutspå. Utvecklandet av IT-system tar tid och verksamheten som IT-stödet skall stödja kommer inte att se identisk ut när ett IT-projekt inleds som när det avslutas. Det kan också vara så att målbilden inte är likadan hos kund som hos konsult, att projektets deltagare inte förväntar sig samma saker utav IT-projektet.

Vissa säljare av IT-system kommer från en teknisk bakgrund där de själva har lång erfarenhet av systemutveckling eller konsultarbete och vet vad som fungerar och vad en kund behöver för att utveckla sin verksamhet. De konsulter vi pratat med tycker att dessa säljare är mycket bra säljare, men ser andra säljare som typiska "bilskojare" vars primära mål är att sälja och tjäna pengar, inte att hjälpa kunden att utveckla sin verksamhet. Det viktiga är inte att sälja ett system som kunden har nytta av utan det viktiga är att själv tjäna pengar. Må så vara om detta sker på bekostnad av kundnyttan. Denna typ av säljare har inte alltid en teknisk bakgrund och de vet inte alltid vad det är de säljer, i alla fall vet de inte det i detalj. Därför kan de lätt sätta felaktiga idéer i huvudet hos oerfarna kunder om allt det fantastiska detta nya system kommer att medföra, vilket är något som konsulterna senare kanske inte kan leva upp till. När kunden frågar hur lång tid det kommer ta och hur mycket det kommer att kosta svarar säljaren gärna på de frågorna. Att leverera svar kanske är helt nödvändigt för att kunden skall välja just oss, så att vi skall få affären. Men dessa svar riskerar att bli helt ogrundade då säljaren inte har några reella fakta att bygga svaren på. Han kan i den fasen inte veta hur lång tid det kommer att ta, och då han inte vet hur lång tid det kommer att ta kan han heller inte veta hur mycket det kommer att kosta. Men han måste säga ett pris, för kunden får in anbud från olika leverantörer och hur skall de annars kunna jämföra anbudet om det inte står siffror? För en säljare kan det vara tacksamt att kunna lova när det inte är de som behöver uppfylla löftet, sen är det upp till konsulterna att ta fram lösningen. När kontraktet är påskrivet skyndar säljaren vidare till nästa kund, men det ligger ett stort ansvar hos honom.

Somliga kunder är ovilliga att betala för en förstudie, men hur skall konsulten lära känna verksamheten de skall bygga IT-stödet för om de inte får göra en förstudie? Men är det på konsultens ansvar att övertyga kunden om nyttan med en förstudie eller ligger det på säljaren som säljer in systemet? Somliga kunder är heller inte mottagliga för förändringar och vill inte utvecklas utan fortsätta i gamla välbeprövade arbetssätt. Hur skall man hantera sådana kunder? Skall konsulterna då komma in och bestämma eller skall de gå på kundens linje?

Innan ett projekt startas bör man göra en förstudie, och det är i gränslandet mellan projektet och förstudien som säljaren för kunden och konsulten samman. En intervjuad från konsultsidan kallade detta fenomen för ett triangeldrama och vi ansåg det vara en intressant uppsatsproblematik att titta närmare på. Det är här man har möjlighet att skapa förutsättningar för ett lyckat IT-projekt men de tre parterna ser ofta helt olika på projektet. Vad är det egentligen som skall utföras? Har säljaren sålt det som köparen har köpt? Alltså har de förstått varandra och är överens och sen när nästa part kommer in i bilden, konsulten, förstår han vad det är som köpts/sålts på samma sätt som kunden och säljaren? När säljaren sålt in ett system talar han om för projektledaren vad de har åtagit sig att göra för kunden. När projektledaren sen talar med kunden visar det sig att säljaren ibland givit de båda helt skilda målbilder.

Allteftersom organisationen växer och blir större, växer även IT-stödet och blir större och mera komplext. Fler och fler system byggs och skall integreras med varandra, olika datorsystem delar samma databaser och applikationer vill få information från andra applikationer inom företaget vilket ställer högre och högre krav på interaktion mellan systemen. I takt med att verksamheten och därmed även IT-systemen blir mer komplexa blir de samtidigt mer svåröverskådliga. Det märker man inte minst när man vid något tillfälle tar beslutet att skrota ett eller flera gamla system och införa något nytt och fräscht. En av konsulterna vi pratade med arbetar för Volvo och deras elektroniska meddelandesystem – MEMO – är ett bra exempel på detta. Vad som först bara skulle vara ett sätt att skicka meddelanden elektroniskt (detta var innan Internet och e-posten bredde ut sig) har utvecklats till att systemet integrerats väl in i verksamheten och produktionslinjerna skickar exempelvis automatiskt beställningar av nya komponenter när lagret börjar ta slut. Att ersätta detta med det nya, standardiserade Exchange-systemet från Microsoft orsakade många problem som man inte tänkte på från början.

Frågeställning/syfte

Vi vill med uppsatsen peka på vilka problemen inom IT-projekt är, så man kan undvika dessa i framtida projekt. Med hjälp av vårt empiriska material får vi fram en övergripande bild av de problemområden som finns i IT-projekt.

Vi vill titta på vilka faktorer som påverkar framgången hos ett IT-projekt. Det är en väldigt bred fråga och kan innefatta nästan vad som helst. Efter att vi så förutsättningslöst vi kunnat börjat intervjua projektdeltagare och bett dem berätta om sin syn på projekt och de problem dessa kan innehålla märkte vi snabbt att det fanns tre saker alla intressentgrupperna berörde: tid, kommunikation och målbild. Därför formulerade vi frågeställningen enligt följande:

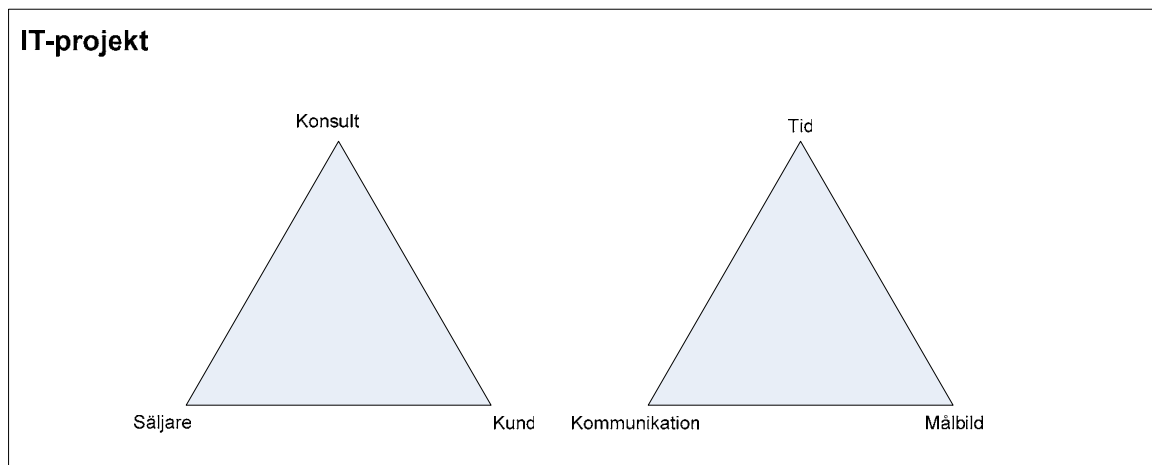
Vilken roll spelar tid, kommunikation och målbild för framgången hos ett IT-projekt?

Med vår frågeställning avser vi att titta på hur de tre olika intressentgrupperna (säljare, konsult, kund) som vi identifierat när vi analyserat intervjumaterialet ser på dessa tre företeelser (tid, kommunikation och målbild) och hur dessa påverkar resultatet av ett IT-projekt och på vilket sätt dessa avgör om projektet blir framgångsrikt eller ej.

Avgränsningar

Det finns mängder av olika yrkesroller som är involverade i projekt, därför har vi valt att begränsa vår studie till att studera enbart tre intressentgrupper; säljare, konsulter och kunder

och deras syn på problem som uppstår inom projektarbete. Projektarbetet har vi begränsat till IT-projekt som syftar till att ta fram någon form av IT-stöd för en verksamhet. Detta IT-stöd kan vara ett standardiserat affärssystem som SAP på koncernnivå likaväl som små enkla saker som anpassning av Officepaket eller installation av en server. Som det utvecklades under tiden vi intervjuade har vi valt att begränsa resultatet och diskussionen till de tre företeelserna vi identifierat som problematiska: tid, kommunikation och målbild. Nedanstående modell visar vilka intressenter vi har inriktat oss på kring IT-projekt, samt de företeelser som vi har fokuserat vår uppsats på.



Figur 1. Avgränsning inom IT-projekt

Projektmetodik

I dag lever vi i en omvärld som kan liknas vid ett förändringssamhälle där informationsöverföring sker i ett allt högre tempo och teknikutvecklingen går rasande fort framåt. För att organisationerna skall kunna hantera och hänga med i utvecklingstakten så krävs det att man blir bättre på projektgenomföranden⁶. Detta har resulterat i förändrade arbetsmiljöer där projektgrupper vuxit fram. Medarbetare med specialkompetens rekryteras för att få ett gott projektresultat. Det speciella med projekt är att de har en startfas och en slutfas. De är alltså inte oändliga. För att driva projekt behövs handlingskraft på ett medvetet och aktivt sätt för att omsätta teori i handling och samtidigt ha en förmåga att utveckla åtgärdsplaner. I projekt krävs att individerna kan:

- Kommunika med omgivningen
- Lyssna på andra medmänniskor
- Uppfatta betydelsen av värderingar och normer
- Lösa problem situationer
- Hantera konflikter
- Leva sig in i andras situation
- Ge feedback

Den traditionella arbetsformen när man jobbar i sekventiella arbetsmoment är inte lika lätt manövrerbar och anpassningsbar till dagens utveckling som den dynamiska projektformen är. Människosynen har förändrats, vi är långt ifrån de gamla hierarkiska tankesätten och i dag blir det mer naturligt med projektarbetsformen som en integrerad del i verksamheten⁷. Projekt är så mycket mer än bara modeller och tekniker, det handlar också om människor. Människor som vill utföra någonting, människor som vill ha utmaningar, som vill vara delaktiga, bli sedda, tänka, planera och få sina insatser värderade⁸. Genom att förstå människors syn och ha bra relationer skapas bästa tänkbara projektförutsättningar för att lyckas. Den traditionella chefsrollen har minskat tack vare att medarbetarna har blivit mer självständiga men en ledning behövs fortfarande. Det ställs dock betydligt högre och förändrade krav både ledning och medarbetare.

Projektarbetsformen är förmodligen den bästa organisationsformen för att utnyttja drivkraften hos individerna och gör det möjligt att ständigt förändra och utveckla verksamheter.⁹ Projektformen, eller som den tidigare kallades projektarbetsformen, är inget nytt i sig.¹⁰ Behoven av goda kunskaper i projektledning har gjort att enskilda projekt har utvecklats till en egen profession. Det som är nytt i dag är att verksamheter som inte tidigare jobbade med projektformen jobbar med den och har samtidigt insett att det finns behov av projektkompetens inte bara hos projektledaren utan hos många av dem som är involverade i projektet. Det räcker inte bara med detta utan projektkompetens behövs på alla nivåer i organisationen och av naturliga skäl brukar utvecklingsavdelningarna ligga långt framme av tillämpningen av projektformen. Projektformen syftar till att på ett målmedvetet och systematiskt sätt leda och administrera den tillfälliga verksamheten. När organisationerna vill använda projektformen önskas förändring och utveckling, man har alltså en viss situation i

⁶ Monica Lööw, *Att leda och arbeta i projekt* (Malmö: Liber Ekonomi, 1999), 12.

⁷ Björn Hagberg och Arne Ljung, *Projekt är människor* (Uppsala: Konsultförlaget, 2000), 4.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid., 10.

¹⁰ Vi kallar nu hädanefter projektarbetsformen för projektformen

nuläget som man vill förändra. Det innebär att man först skall klargöra den aktuella situationen och därefter beskriva den framtida situationen. Har man en klar uppfattning vart man är på väg så förstår man bättre var man befinner sig. Ett vanligt fel när organisationer börjar arbeta i projekt är att aktiviteterna står i fokus och har samtidigt brister i en gemensam målbild. Det resulterar i att den vanligaste anledningen till att projekt misslyckas är att alla har olika förväntningar på projektet oavsett projekttyp.¹¹ Många gånger startas systemutvecklingsprojekt på relativt lösa grunder och ofta handlar det om stora IT-investeringar för företagen där det egentligen saknas tydliga behovsramar. När man utvecklar system innebär det att man omstrukturerar verksamhetens informations- och kommunikationskanaler, vilket resulterar i att systemutvecklingsarbetet påverkar verksamheten. Samtidigt bör utformningen av systemen ta mer hänsyn till att man verksamhetsutvecklar datasystem i mer mån än vad man tidigare har gjort.¹² Systemutveckling är i själva verket en verksamhetsprocess. Goldkuhl menar att ” *utveckla datasystem innebär alltid förändringar i förutsättningarna för verksamhetens bedrivande* ”.¹³

Goldkuhl beskriver att den tidigare systemutvecklingen fokuserade mycket på att förbättra processers inre aktivitet med hjälp av metoder, dataverktyg och projektmodeller.¹⁴ Dessa tillvägagångssätt förenklar systemutvecklingsprocessen så att man får en ökad säkerhet och användarvänliga datasystem. Men ofta sker systemutveckling utan att man tar hänsyn till verksamheten och det kan bero på att systemutvecklare alltför snabbt hoppar i processen utan att tillräckligt anknyta till den befintliga verksamheten och dess mål. De lösningar som erbjuds ger oönskade effekter och någonstans på vägen har utvecklaren tappat fokus på de verksamhetsmässiga målen och förlorat relevanta detaljer i systemutvecklingsfasen.

*”I stället skall systemutvecklingen bedrivas på ett verksamhetsinriktat sätt. Den isolerade systemutvecklingen där man bara stirrade på interna systemegenskaperna måste överges till förmån för ett helhetsperspektiv där man fokuserar på system och verksamhet tillsammans.”*¹⁵

Enligt Hagberg och Ljung visar flera undersökningar på att hälften av de problem som uppstår i projekt inte har att göra med det enskilda projektets drivning, utan härstammar från dess miljö.¹⁶ Det viktigaste i projekt är inte de tekniker och modeller som finns till hand utan att det finns en god samverkan mellan de människor som är involverade i projektet. Naturligtvis är det viktigt att ha teknisk och social kompetens men det har uppstått en förskjutning av kompetensbegreppet. Vi måste i dag se på helheten, alltså det totala kompetensbegreppet, både ur teknisk och socialt perspektiv eftersom dagens tidsepok ställer helt andra krav på kvalité i möten mellan människor. Hur skapar man då en lycklig projektmedarbetare som dessutom presterar goda resultat?

¹¹ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 43.

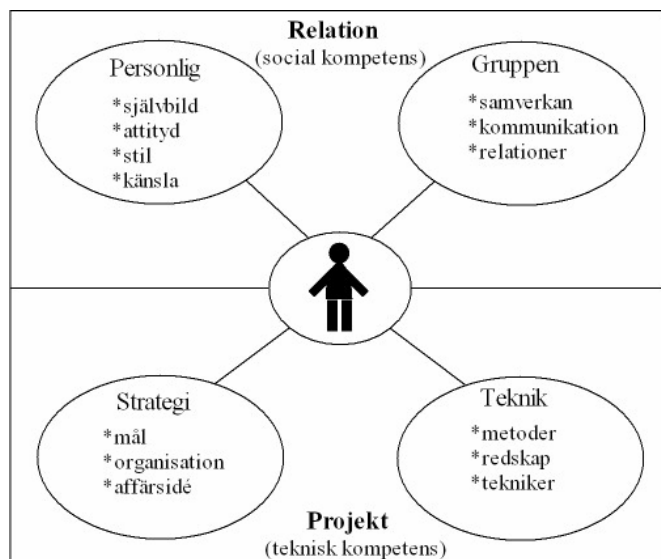
¹² Göran Goldkuhl, *Verksamhetsutveckla datasystem* (Linköping: Affärlitteratur AB, 1993), 23.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid., 22.

¹⁵ Ibid., 23.

¹⁶ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 15.



Figur 2. Relation och projektsamverkan¹⁷

Hagberg och Ljung anser med modellen ovan att samverkan mellan relationer och projekt har en central roll för hur lyckat projektet blir.¹⁸ *Personlig* avser de egenskaper som individen bidrar med, som kan vara stil, självkänsla, attityd, målmedvetenhet och självkännet. *Gruppen* avser allt som handlar om hur medlemmarna i gruppen fungerar och integrerar med varandra. Det kan vara de inbördes relationer och relationer till andra som exempelvis beställare, chefer, kunder och andra grupper. Fungerar inte relationerna kan det ge negativa utslag på projektet. *Teknik* avser de metoder och tekniker som är allmänt accepterade i "projektbranchen" där det handlar om att formulera mål och planera projektarbetet. Strategi avser den övergripande hanteringen av enskilda projekt och hur man handskas med en verksamhets samtliga projekt.¹⁹ I dag finns det en tendens att urholka ordet projekt eftersom man kallar allt möjligt för projekt, det har blivit ett modeord. Misslyckade projekt och lyckade projekt som i själva verket inte är projekt utan som utförs i en linjeorganisation på ett annorlunda sätt. Författarna förtydligar med två projektdefinitioner:

*"Projekt innebär att använda mänskliga, materiella och finansiella resurser på ett planerat och organiserat sätt. I projektet genomförs en process från en ide till verklighet med god struktur. Syftet är att minska tidsåtgången och kostnader för att nå en framgångsrik kvalitativ och kvantitativ förändring."*²⁰

*"Att genom goda relationer, till en viss tidpunkt skapa bra resultat med begränsade resurser."*²¹

Hur man än vänder och vrider så består projekt av människor där det sker samverkan mellan individer, för att lyckas i projekt krävs det att den enskilda människan och relationerna till omgivningen fungerar.²² Det ligger på projektledarens ansvar att leda, motivera och stimulera sina medarbetare så de gör ett bra arbete. När man jobbar i projekt så skiljer man på interna och externa projekt. Vid interna projekt är målformuleringen en del av projektet där målet kan revideras kontinuerligt under arbetes gång. Externa projekt är de projekt där uppdragsgivaren

¹⁷ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 15.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid., 13.

²¹ Ibid., 9.

²² Ibid., 45.

sätter upp fasta mål och kräver ett visst resultat. Projekt kan ha lite olika fokus, tidsperspektiv, budget, kvalitet och att funktionskrav uppfylls.

Varför skall man jobba i projektform? Fördelarna är att man är starkt inriktade mot ett slutresultat och det gör det helt enkelt lättare att prioritera. Genom att sätta samman projektgrupper med specialkompetens och intresse för ett visst projekt kan man ägna kraft åt en specifik uppgift. Beslutsfattandet blir avsevärt lättare när det finns specifika mål att styra mot och det går oftast snabbare än ordinarie arbetssätt. En annan fördel är att projekt är lättare att utvärdera eftersom det jobb som utförs är en enskild händelse med ett avgränsat uppgiftsområde.

”Genom att samordna arbetsuppgifterna i projektet kan de läggas parallellt, och tiden från ide till produktion kan kortas betydligt. Lagkänslan mellan gruppdeltagarna förenklar och förbättrar kommunikationerna.”²³

Så vad handlar projektformen om? Jo det har helt enkelt att göra med att utföra en arbetsuppgift på ett så rationellt och effektivt sätt som möjligt. Men för att lyckas ställs det krav på organisationen, projektledaren och projektmedlemmarna. Motivet till varför man väljer projektformen är att man kan åstadkomma en hög effektivitet med bästa möjliga resultat av de resurser som står till buds.²⁴ Arbetsformen ger också positiva effekter i form av bättre kvalitet, genomloppstid och lönsamhet. Genom att man har en stark resultatnriktning mot tydligt uppsatta mål kan man få betydande tidsvinster. Det förutsätter att den enskilde projektmedlemmen har en god förståelse för sin roll i helheten. Med hjälp av projektformen kan man skapa koncentration på en definierad uppgift och få en lagkänsla där individen är motiverad och engagerad. Projekt skall vara avgränsat i tiden och till sin omfattning, ha klart definierade mål, tids-, resurs- och kostnadsplanerat och dokumenterat i en godkänd projektbeskrivning

Projektformen ser lite olika ut till skillnad från den sekvensstyrda arbetsplaneringen. För det första sker allt arbete i grupper där det uppstår en lagkänsla som förbättrar kommunikationen och skapar engagemang inför arbetsuppgiften. För det andra sker arbetet parallellt, vilket gör att den kortar ner den totala arbetstiden eftersom ett moment inte behöver vara färdigt innan nästa börjar.²⁵ Projektarbetet skall vara noga avgränsat och ha mätbara mål, både kvantitativt och kvalitativt. Med projekt följer projektansvar som måste noggrant definieras eftersom arbetet är begränsat över tiden och budgeten ska hållas. En projektorganisation är temporär och projektet sätts samman utefter de mål, krav och förutsättningar som finns. Projektgruppen struktureras upp efter den kompetens som krävs och sammansättningen kan variera under projektets gång. Nyckelordet är sammansättningen av individer som gemensamt skall arbeta mot uppsatta mål.²⁶ Arbetsformen ger positiva effekter på organisationen och kan innebära att nya kanaler för kommunikation utvecklas mellan enheter, både i längdled och i höjdled. Projektsamarbetet gör att organisationer utvecklas, för att människor samordnar sina insatser och försöker nå ett gemensamt mål med gemensamt ansvar för resultatet. Formen fungerar också som en konfliktlösande faktor, där nya kontaktnät bildas till externa samarbetspartners. Framgångsfaktorer i projekt innebär bland annat att ha god planering, göra rätt sak på rätt sätt, klar struktur, tydliga förväntningar och arbetsroller, engagerade projektledare, nedbrutna etappmål och milstolpar, genomtänkta beslutsunderlag och uppföljning av resultatet.

²³ Semcon och Liber AB, *Handbok i projektarbete* (Malmö: Liber Ekonomi, 1997), 11.

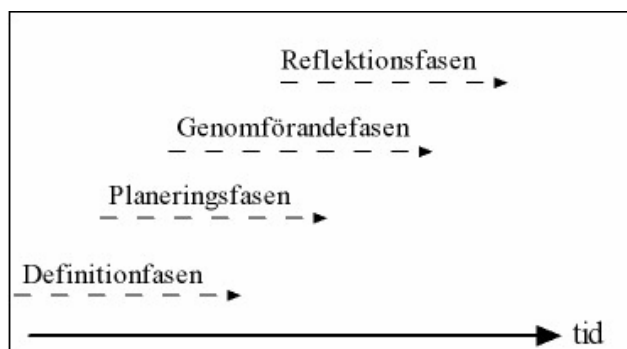
²⁴ Eric och Hans Nyttell, *Projekt- arbete och projektledarskap* (Uppsala: Nyttell, 1996), 8.

²⁵ Semcon och Liber AB, *Handbok i projektarbete*, 11.

²⁶ Ibid., 18.

Fallgropar kan vara undermålig projektplanering, för lite tid, ingen vi anda, otydligt projekt, inget samarbete, projektledare som har svårt att säga nej, den dålig sammansättning av projektgruppen eller för stora projekt.

Projektets livscykel, som syftar till tidsperioden innan, under och efter själva projektet, struktureras upp i olika fasindelningar.²⁷ De vanliga faserna i projektlivscykeln är definitions-, planerings-, genomförande- och reflektionsfasen. Faserna följer nödvändigtvis inte efter varandra. Tiden är en betydelsefull parameter och bör diskuteras innan man delar upp faserna, t ex tidsperioden som projektet sträcker sig över eller hur lång tid de olika faserna skall ta. Det är viktigt att uppdragsgivaren och kunden förstår hur de olika faserna hänger tidsmässigt samman om man skall kunna leverera ett resultat vid en viss tidpunkt.²⁸ Vanligtvis regleras det via avtal mellan de inblandade parterna. Hur denna uppdelning görs beror lite på strukturen av projektet och vad som beaktas i respektive fas.



Figur 3. Projektlivscykel²⁹

Med definitionsfasen menas tiden innan projektet startas och innan kontraktet mellan beställare och uppdragsgivare undertecknas. Här handlar det om att fastställa vad som skall uppnås i projektet. Så länge projektet pågår befinner man sig i planerings-, genomförande-, och reflektionsfasen. I planeringsfasen schemalägger man projektets aktiviteter och bygger in projektflexibilitet. Genomförandefasen handlar om projektstyrning där man försöker nå de uppsatta delmålen. I reflektionsfasen gör man projektutvärdering och bedömning av hur det blev till slut samt vilka framtidsvisioner som finns.

Projektmodellen

I dag jobbar många företag och organisationer med hjälp av en projektpolicy för hur projekt skall genomföras. Man kan på så sätt påvisa för organisationen vikten av projektorganisationen. Till sin hjälp har man en projektstandard som kan vara en enkel handbok eller något annat som påvisar de regler som gäller för projektet. Det är beslutfattarna som har det övergripande ansvaret för innehållet i projektstandarden men också på vilket sätt den skall användas. Här kan finnas frågor som:

- Hur långt skall projektet sträcka sig?
- Har vi några krav på antal projektdeltagare?
- Ska ett visst antal personer vara berörda av resultatet?

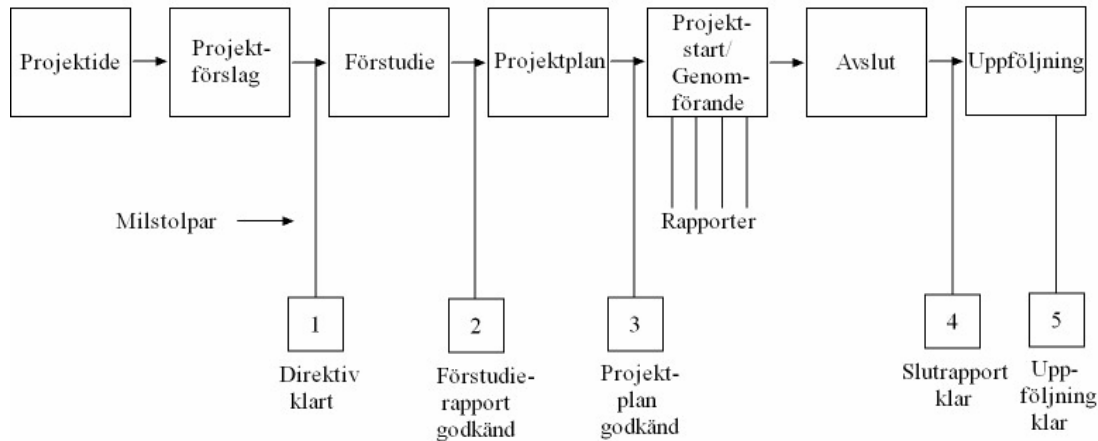
²⁷ Nikos Macheridis, *Projektaspekter* (Lund: Studentlitteratur, 2001), 38.

²⁸ Ibid., 40.

²⁹ Ibid., 39.

För att skapa goda projektförutsättningar bör projektet ha en viss projektstruktur som man behöver få alla medarbetare att arbeta efter. Olika projekt kan ha olika struktur beroende på hur stora de är, och alla projektarbetare kommer att arbeta mot denna struktur.

Projektstrukturen



Figur 4. Projektstruktur³⁰

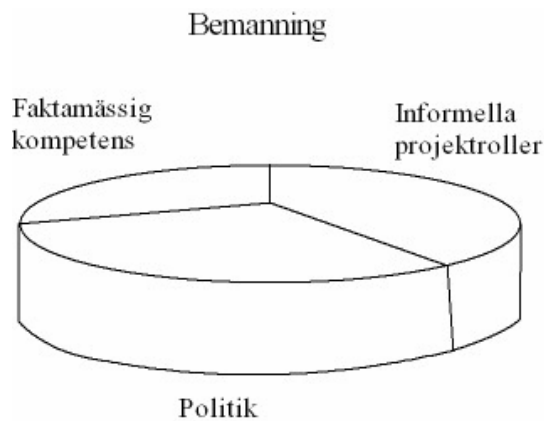
En projektidé kan födas genom att man vill öka organisationens konkurrenskraft, förbättra resultatet eller om behov uppstår av att lösa ett uppkommet problem, men det viktigaste är att motivet bakom projektet klargörs.³¹ Vissa idéer används, andra läggs ner. Genom att testa idén en kan man utefter en prövning finna om den kan realiseras. Här kommer det att uppkomma frågor som t.ex. leder idén till ökad lönsamhet? Finns det tid och resurser i projektet? Vad är det som skall prioriteras? När idéerna blir verklighet går man från en projektidé till projektförslag/direktiv som bör svara på ovanstående frågor. Förslaget fylls i av den som kommer med projektidén eller av aktuella beställaren av projektet. Projektförslagen ligger sedan till grund för beslut om projektets genomförande. Syftet med att skriva ett projektförslag är att man får ett väl genomarbetat förslag som ger möjlighet till prioritering av vilken idé som har högst värde eller nytta för organisationen.

Projektorganisationen

Uppbyggnaden av en projektorganisation är ofta ett komplicerat arbete eftersom det är svårt att hitta medarbetare som har tillräckligt med tid för att engageras. Det försvåras också genom att många individer vill påverka vilka som skall vara med i projektorganisationen. De faktorer som påverkar sammansättningen och utformningen är:

³⁰ Löw, *Att leda och arbeta i projekt*, 18.

³¹ *Ibid.*, 19.



Figur 5. Projektbemanning³²

Faktamässig kompetens, det går inte att säga för ofta hur viktigt det är att projektmedlemmarna tillsammans har medverkat i skapandet av målbilden eftersom den är till stor del styrande i projektet.³³ Arbetet med att tillsätta projektmedlemmar görs med diskussioner mellan projektledare och kund, beroende på vilken kompetens man behöver osv. Politik är en intressant aspekt där vissa medlemmar faktiskt väljs in i projektgruppen på grund av makt, inflytande, historik, förankring eller liknande kriterier. Ofta förs dessa diskussioner bakom stängda dörrar på grund av sin känslighet. Många gånger fortsätter dock "spelet" under projektets gång och de händelser som påverkar projektet kan vara för mycket omorganisation i projektet. Det finns inga färdiga lösningar på detta problem, utan bara medvetenheten om att det existerar ett maktspel. De informella projektrollerna kan tolkas som relationen mellan individerna i projektet. Om gruppen kompletterar varandra på ett bra sätt bidrar det till en god grund för ett givande projektarbete. Ofta är gruppen färdigdefinierad från början och vilken roll individerna har i projektet. Ett gott samarbete ökar naturligtvis förståelsen och oddsen för att gruppen skall kunna bli framgångsrik, men har man från början medvetet valt människor som kompletterar varandra så ökar framgångsfaktorerna. De informella rollerna handlar egentligen om hur man agerar. Många gånger styrs vårt agerande av förväntningar, behov och värderingar. De formella rollerna i ett projekt är knutna till position, status eller kompetens och utgör inget direkt hot. Det är de informella rollerna som kan skapa relationsproblem eftersom en projektorganisation är tillfällig, existerar för att lösa en speciell uppgift och skall sen upplösas. Så anser Hagberg och Ljung att projektet är beroende av ett nära samarbete mellan projektledare och kund men också det stöd de får av sina medarbetare.³⁴

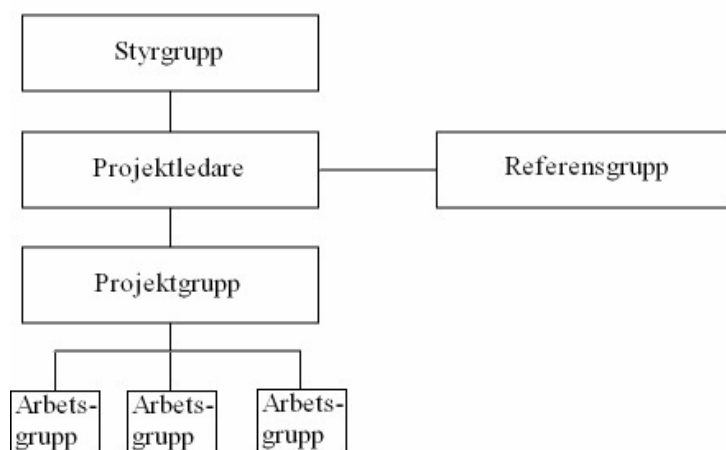
Hur projektet ser ut påverkar ofta projektorganisationen men också om organisationerna har tidigare erfarenheter om hur det är att jobba i projekt. Utformningen av projektorganisationen kan se ut enligt följande:

³² Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 82.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid., 96.

Projektorganisationen



Figur 6. Projektorganisation³⁵

Löw³⁶ anser att styrgruppens sammansättning består av olika uppdragsgivare och intressenter. Det är viktigt att beställaren ingår i denna. Projektledaren har en föreläsares roll i styrgruppen där han lämnar in beslutsunderlag i form av intressentanalys, riskanalys, projektplan och löpande statusrapport till styrgruppsmedlemmarna. Styrgruppen kan ha olika referenspunkter i projektet där man kan antingen ge starttecken för att fortsätta eller stopptecken. Man ansvarar också för att projektuppföljning genomförs. Beslutskompetensen i gruppen bör vara god och tillsättningen av dess medlemmar skall göras innan projektet startar. Eftersom beslutsprocessen skall vara snabb i styrgruppen är det viktigt att den inte är alltför stor. Här kan man besluta om huruvida man skall följa projektformen fullt ut eller när man kan frånga projektformen. Styrgruppens roll är att ta beslut om den övergripande målsättningen där man klargör förutsättningarna i projektet och specificerar projektets ramar. För att lyckas få en god måluppfyllelse skall det finnas tydliga direktiv. Här bör det ingå beslutsordning, samarbetskrav med andra organisationer och kriterier för värdering av lösningsförslag. Projektledarrollen är en kritisk del i projektet. Det är han som för kommunikationen mellan styrgruppen och de övriga projektmedlemmarna. Oavsett vem som utses till projektledare så är det viktigt att personen har entusiasm och kan planera, styra och driva projektet framåt. Han skall försöka få projektgruppen att jobba åt samma håll och få dem att nå projektets fastställda mål och på bästa möjliga sätt disponera projektets resurser för att få ett så bra resultat som möjligt. Det är nästan omöjligt att säga vilka specifika egenskaper en projektledare skall ha eftersom det beror på vilket projekt det är och utformningen på projektet. Men författarna tar upp några exempel som kunna ha många bollar i luften, vara flexibel, inspirera sina medarbetare, kunna säga nej, bollplank, förhandlare, problemlösare, informatör, samordnare, och diskussions ledare.

Har projektet en projektledare som inte uppfyller samtliga av ovanstående punkter kan det få förödande konsekvenser för projektet. Det är avgörande att få rätt projektledarkompetens för att få ett lyckat projekt. I de flesta fall rekryteras projektledaren internt vilket kan ha många fördelar då denne känner till organisationens informations- och beslutsvägar. Det är projektgruppen som driver hela projektet. Den kan liknas vid en motor som säkerställer att projektet uppfyller fastställt syfte och mål. Man ansvarar för det löpande arbetet och man är

³⁵ Löw, *Att leda och arbeta i projekt*, 24.

³⁶ Ibid.

med under hela projektiden. Det viktiga för projektgruppen är att hålla uppgjorda planer och vid minsta avvikelse direkt rapportera till projektledaren. En annan viktig punkt för projektgruppen är att se till att de resultat och idéer som har kommit fram i projektarbetet förankras och stäms av i organisationen. Som stöd för projektarbetet finns det en referensgrupp där fackliga företrädare, jurister, revisorer och andra specialister sitter. Det är projektuppgiftens art som bestämmer vilka som sitter med i referensgruppen. Har man lite svårare projekt kan denna grupp fungera som ett bollplank och idérådgivare men har inget direkt inflytande över själva projektet. De är en viktig resurs för projektgruppen i själva förankringsarbetet.

Förändringsarbetet genomförs sedan av mindre arbetsgrupper och man rapporterar direkt till projektgruppen. Här ingår det flera projektdeltagare och ju längre projektet framskrider desto mer förändras projektorganisationen, men också arbetsgrupperna. En förutsättning för att skapa en god projektstart är ihopsättningen av teamet. Ett effektivt team bildas när man har ett antal personer med kompletterande och överlappande färdigheter med fokus på gemensamt syfte och mål som alla i gruppen känner ömsesidigt ansvar för.

För att skapa goda projektförutsättningar så är det viktigt att ägna tid och resurser till det inledande arbetet i ett projekt för att erfarenheten säger att de personer som ingår i projektet ofta inte har träffats tidigare och då är det av stor vikt att man utvecklar och vårdar relationerna. På så sätt kan man skapa en sorts vi-anda vilket skapar förutsättningar för att få ett starkt gruppengagemang.³⁷ Man kan exempelvis åka iväg någonstans med projektgruppen. Så bildar man möjligheter att känna varandra och förbättrar förutsättningarna att kunna samarbeta väl i projektet. Förhållningssättet kan resultera i att gruppmedlemmarnas tankar är inriktade på projektet och de individer som ingår i det. Skapandet av en enhetlig vi-anda kan få en avgörande betydelse för projektstarten. Skapar man inte denna vi-anda utan drar igång projektet med en gång kan medlemmarna i gruppen arbeta åt olika håll. För att få bra projektförutsättningar bör man ha tydliga direktiv, bryta ned stora projekt till delprojekt, påverka vilka som skall vara med i projektgruppen, hålla ned antalet projektdeltagare, försöka skapa vi-anda, välja den projektledare som visar engagemang och intresse för projektet, och försöka att engagera olika personlighetstyper. En lämplig definition av att skapa en bra projektutveckling är Lönn's påstående nedan.

*"En förutsättning för en kraftfull utveckling är att alla har en helhetssyn på verksamheten. Syftet är att medarbetarna ska kunna handla självständigt för företagets bästa i varje situation."*³⁸

Projektstart

Många arbetstimmar och mycket kostnader kan sparas om man bara tänker efter först och därefter planerar på ett strukturerat sätt. Ofta kastar man sig in i det operativa arbetet utan att ha en god plan i åtanke: man vill helt enkelt gå direkt på lösningen. I den hektiska värld vi lever i idag finns det en brådska, som i många fall bidrar till dåliga projektnat. ³⁹ Man måste få tid och resurser så att man börjar projektstarten på ett så effektivt sätt som möjligt och det man många gånger ska fråga sig är vad är det grundläggande problemet? En betydande fas i starten för projektarbetet är när leverantören skall tolka vad kunden verkligen vill få ut av arbetet, både vad det gäller långsiktigt och kortsiktigt. Här är det också viktigt att

³⁷ Löw, *Att leda och arbeta i projekt*, 40.

³⁸ Bertil Lönn, *Raka spåret* (Norrköping: Grafisk Form Mika Sverige, 2002), 61.

³⁹ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 60.

den tillsatta projektgruppen kan hantera de typer av frågor som uppgiften kräver. Oberoende av vilka som sitter med i projektgruppen kommer inriktningen på projektarbetet att påverkas och därmed också resultatet, så valet av medarbetare är således en strategiskt mycket viktig fråga eftersom det styr projektets inriktning.⁴⁰ Ett vanligt misstag som många förbiser inför projektstarten är att man inte undersöker vad som har hänt i liknande projekt tidigare.

Vad betyder skapandet av en gemensam bild? Jo, med hjälp av en gemensam totalbild för projektet med dess bakgrund, förutsättningar och mål kan man lättare konkretisera i startfasen. Tyvärr sker inte detta utan ansträngning, men genom en målmedveten process i projektgruppen kan man utveckla den gemensamma bilden så att den kan dokumenteras. Enligt Hagberg och Ljung är det slående vilka olika bilder som existerar hos kunderna respektive hos leverantörerna.⁴¹ Bland annat finns det i många fall helt skilda uppfattningar om vad som är målet. Men genom att man sprider den gemensamma skapade bilden till omgivningen och inte bara inom projektgruppen blir alla förväntningar och uppfattningar likställda.

Förstudie

För att skapa bättre beslutsunderlag åt projektet kan man göra en förstudie och ofta görs den i en form av ett miniprojekt. Syftet är att ge stöd åt beslutsfattarna och öka förståelsen för vilka parametrar som kan påverka projektet. Beställaren av en förstudie kan vara kunden eller styrgruppen för att se om projektet är resurskrävande. Här undersöker man förutsättningarna att genomföra projektet där man tittar på vilka aktiviteter, kostnader och ur lång tid det kommer att ta att genomföra projektet. Den kan se ut enligt följande:

- Genomgång av projektförslag där man tittar på planering, förankring, genomföring och avslutning
- Analys av förutsättningar, hur ser pay-off tiden ut? Hur ser lönsamheten ut? Klarar vi projektkostnaderna?
- Bildandet av en rapport med beslutsförslag
- Beslut av start för huvudprojektet, klartecken eller stopptecken?
- Diskussioner med uppdragsgivaren om vad som gäller

Enligt Goldkuhl kan förstudien ses som första steget i systemutvecklingsprocessen där man försöker identifiera verksamhetsbehov och förändringsåtgärder. Målsättningen med förstudien är givetvis att få en klarare systemutvecklingsprocess.⁴² Med hjälp av förstudien undersöker man syftet med själva systemutvecklingsprocessen. Men det kan finnas allvarliga brister med förstudien, som t ex att man tar systemutveckling som en självklarhet. Eftersom förstudien är en inledning av systemutvecklingen tänker man automatiskt i banor av datorisering, vilket kan resultera i att det blir svårt att komma fram till ett beslut att inte fortsätta systemutvecklingsarbetet. Det känns som att har man väl gjort en förstudie så kommer det att bli ett IT projekt och man ställer sig sällan på bromsen. *"Även med en förstudie blir ofta beslutsfattandet kring nya system oklart och dolt."*⁴³ Med förstudiens hjälp skall man kunna visa om det tänkta projektet bedöms som utvecklingsbart i förhållande till tid och resurser och bör helst inte ta mer än 1-2 veckor. Den skall bland annat ge svar på ungefärliga kostnader, grov tidsplanering, förslag till projektorganisation, uppdelning av projekt etapper och en grov

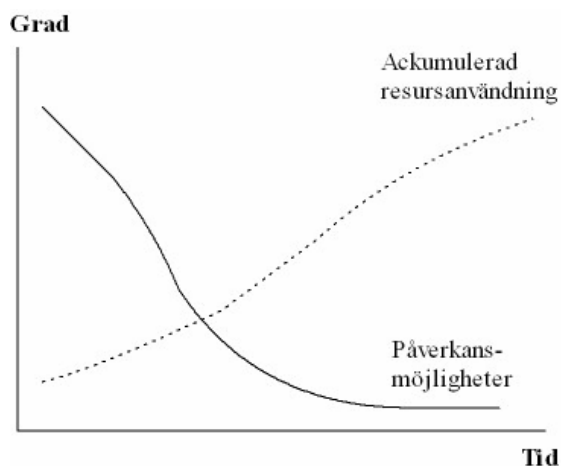
⁴⁰ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 76.

⁴¹ Ibid., 80.

⁴² Goldkuhl, *Verksamhetsutveckla datasystem*, 33.

⁴³ Ibid.

uppskattning av lönsamhet. Förstudierapporten dokumenteras och presenteras för styrgruppen där rapporten bör innehålla projektplan, metod, analys, resultat och förslag på beslut. Med hjälp av milstolpar kan man öka motivationen och deltagandet hos projektmedlemmar samt att de kan användas som en kvalitetssäkring. Tack vare milstolparna får man också naturliga avstämningpunkter inför beslut inför styrgruppen. Exempel på milstolpar kan vara förstudie, projektplan, bearbetning och analys, start och genomförande, presentation av resultatet eller projektuppföljning. Störst påverkan finns i inledningsfasen av ett projekt eftersom de fel som görs i etableringsfasen kan lättare rättas till början av projektet. Ju längre projektet går desto svårare blir det att åtgärda felet. Man kan se det som ringar på vattnet och det kan bli oanade konsekvenser längre fram om man inte tar tag i problemen så tidigt som möjligt.



Figur 7. Projektpåverkansmöjligheter⁴⁴

”Även om den tidsmässiga och resursmässiga tyngdpunkten bör ligga på genomförandefasen är det av största vikt att noga penetrera mål och förutsättningar för projektet. Uppföljningen av genomförda projekt visar inte sällan att alltför mycket brustit i etableringsfasen och att enighet kring mål och medel har varit bristfällig.”⁴⁵

Avgränsning

Avgränsningen är ytterst viktig både för milstolparna och projektet i sin helhet. Om det inte finns en tydlig avgränsning så kan det innebära att projektet ”flyter ut” och blir ohanterbart. Ett återkommande problem med projekt är att det kommer nya mål utefter projektets gång vilket leder till att tidsplanerna och projektet kan bli ett evighetsprojekt. Men har man gjort en tydlig avgränsning i projektet så minimerar man detta problem.

Delaktighet

När människor ingår i projekt är det viktigt att de känner sig delaktiga i processen och för att skapa delaktighet i projekt krävs det att målet är accepterat. Det är i många fall upp till projektledaren att placera projektdeltagarnas arbetsuppgifter så att man jobbar mot vad som är bäst för helheten i projektet.⁴⁶ Detta förutsätter att medarbetarna förstår vilket överordnat mål man skall jobba mot och i det här sammanhanget är det av avgörande betydelse hur medarbetarna ser på sina egna arbetsuppgifter. Man vill komma ifrån uttalanden som ”det

⁴⁴ Nyte, *Projekt- arbete och projektledarskap*, 34.

⁴⁵ Ibid., 33-34.

⁴⁶ Löw, *Att leda och arbeta i projekt*, 105.

ligger inte på mitt bord”. Projektledarens framgång avgörs beroende på hans förmåga att stimulera, motivera och engagera sin personal. Tyngdpunkten på ledarskap med fokus på målstyrning ligger i ett ökat ansvar för individerna och därmed bidrar det till större engagemang och delaktighet.

Delegering

Det viktigaste med delegering är att ge medarbetarna både ansvar och befogenheter till de uppgifter projektledaren har tilldelat dem. Inom alla nivåer i organisationerna bör det finnas ett intresse av att arbeta så effektivt som möjligt och oavsett vem som delegerar arbetsuppgifterna bör de fördelas på rätt sätt och så att alla jobbar med rätt saker. Duktiga projektledare uppnår resultat via andra och försöker inte själv lösa uppgifter. Det ligger i människornas natur att vilja ha ett ökat ansvar och känna tillfredsställelse i sitt arbete.⁴⁷ Därför är det viktigt att göra en bra arbetsfördelning inom projektet. En projektledare kan inte delegera bort det övergripande ansvaret eftersom delegerandet kräver mod så har man rätt att göra fel. Men delegering förutsätter att man har hög tilltro till dem som man delegerar till. Den tid som projektledaren lägger ned på projektmedlemmarna där man visar att man har stor tilltro till att de kan lyckas med uppgiften resulterar i att man vinner tillbaka denna tid många gånger om. Problemet här är hur mycket ansvar skall man ge till medlemmarna. Det är ofta en svår balansgång och det finns inga bestämda regler för hur mycket som skall fördelas. Det beror på bransch, företagstyp, personstruktur och olika projektledares och medarbetares personligheter. Något man dock bör se upp med är när medarbetaren omedvetet eller medvetet får projektledaren att befria denne från ansvaret för uppgiften.

Målformulering

En viktig förutsättning för att målbilden ger en mening i projektarbetet är att det finns ett känslomässigt engagemang i målen. Det räcker alltså inte att arbeta med resultatmål utan man måste också bearbeta de sociala och tekniska kompetenserna, arbeta med målen ur ett helhetsperspektiv vilket innebär att man jobbar med både resultatmål och känslomål.⁴⁸ Med hjälp av målbeskrivningen kan projektdeltagarna konkretisera leverans- och handlingsplan. Samtidigt är det projektets uppgift att se så att målbilden uppnås. I startfasen gör man en beskrivning av vad huvudmålet och delmålen är. Det är en omöjlighet att ha en färdigställd målbild utan att ha en preliminär bild som man jobbar efter. Formuleringen av målbilden är en svår aktivitet av olika anledningar och många gånger finns det en okunskap om vad målbilden i själva verket skall beskriva. Några tror att den ska beskriva projektets aktiviteter, andra tror att det är vad som skall levereras. Andra felaktigheter kan vara att målen formuleras som en beskrivning i punkter under projektets gång. Många gånger finns det en svårighet att hitta rätt ambitionsnivå i projektet och eftersom målformuleringsarbetet görs på ett så tidigt stadium att det då kan vara svårt att hitta den rimliga nivån.⁴⁹ Hagberg och Ljungs åsikter om vad som är viktigt vid målformulering.⁵⁰

1. Diskussion kring projektets målbild ska ske både inom och utanför projektorganisationen.
2. Målbilden avspeglar både huvudorganisationens och projektmedlemmarnas vilja till utveckling/förändring.
3. Det är viktigt med en tydlig målbild, speciellt delmålen.

⁴⁷ Löw, *Att leda och arbeta i projekt*, 105.

⁴⁸ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 115.

⁴⁹ Ibid., 116.

⁵⁰ Ibid.

4. Kunden har ansvaret för effektmålen medan projektledaren har ansvaret för projektets målbild.
5. Det är kunden som fastställer den slutgiltiga målbilden.
6. Effektmål och projektmål kan innehålla såväl mjuka som hårda delar.

Målformuleringen är ofta en svår kommunikationsprocess där det är viktigt att ha ett bra samarbete med berörda parter. För att få ett bra resultat är ofta resultatet kopplat till målens klarhet och relevans. Störst chans att lyckas är det när det finns en enighet om rörelse och riktning mot målet samt de involverades motivation och engagemang. Det är viktigt för projektmedlemmarna att fokusera på ett framtida idealtillstånd (målet) eftersom målet och resultatet är nära sammankopplade. Kravet är då att målet skall kunna vara mätbart och att man skall kunna följa utvecklingen från varje delmål till slutmålet. Mätbarheten kan uttryckas i prestanda, kapacitet, effekt, volym, kvalité och kostnader. Med hjälp av målbeskrivningar kan man formulera målen så att alla förstår vad man jobbar mot. Målen kan vara i olika tillstånd, övergripande mål, huvudmål, delmål och målsättning. Att göra en klar målformulering för ett projekt är nödvändigt om man överhuvud taget skall nå det. Ju tydligare målet är definierat desto större är sannolikheten att man skall nå det förväntade resultatet. Många gånger är det självklart men förbises ändå ofta. Arbetet med målformuleringen kan ses som en kommunikationsprocess där man bör ha i åtanke att utformningen av projektmålet ska ske med stor eftertänksamhet och ett livligt samarbete med kund, projektgrupp och projektledare.⁵¹ Med projektformen uppstår förväntningar att vara färdig inom en viss tid, kosta en viss summa pengar eller uppfylla vissa specifikationer. Vad som är viktigast i projektet är beroende på önskemålen från kunden, men man bör ha avgjort vilken förväntning som är viktigast för att man ofta när man misslyckas med att formulera målet skapar man en situation där uppdragsgivaren och projekt medlemmarna har olika uppfattningar om förväntningarna i projektet. Detta skapar en mycket dålig utgångspunkt för projektstarten.⁵²

Projektframgångar är beroende av att alla vet de genomarbetade målen och att det inte finns någon tveksamhet om dess innebörd. Med hjälp av målformuleringen skapas grunden för hur arbetsuppgiften kommer att uppfattas, planeras och värderas. Man får heller inte glömma att målformuleringen är en viktig del av kommunikations processen och blir den för detaljrik och omfattande blir det svårt att uppfylla själva syftet.⁵³ Väldefinierade mål underlättar samarbetet mellan alla inblandade parter i projektet och reducerar uppkomsten av konflikter. Det ökar också motivationen hos dem som arbetar i projektet eftersom alla mål som är tydliga och lätta att förstå skapar arbetsglädje. Arbetet med målformulering går också ut på vad som skall och vad som inte skall ingå i projektet. Ofta finns det ett visst antal beröringspunkter som nog måste beaktas. Genom att på ett tidigt stadium gå igenom vad som skall finnas med i projektet kan man göra en tydlig avgränsning mot omgivningen. Att vänta med avgränsningen kan få besvärliga konsekvenser. Avgränsningen gör också att man får en bättre målformuleringsbild och den bör göras parallellt med budgeteringen och tidsplanen. Vanligtvis handlar projektarbete om att man ska förbättra, utveckla eller förändra något och då behövs det strategier på hur man går tillväga. Valet av strategier påverkar metodvalet, aktiviteter och åtgärder under projektets gång.

⁵¹ Semcon och Liber AB, *Handbok i projektarbete*, 60.

⁵² Ibid., 61.

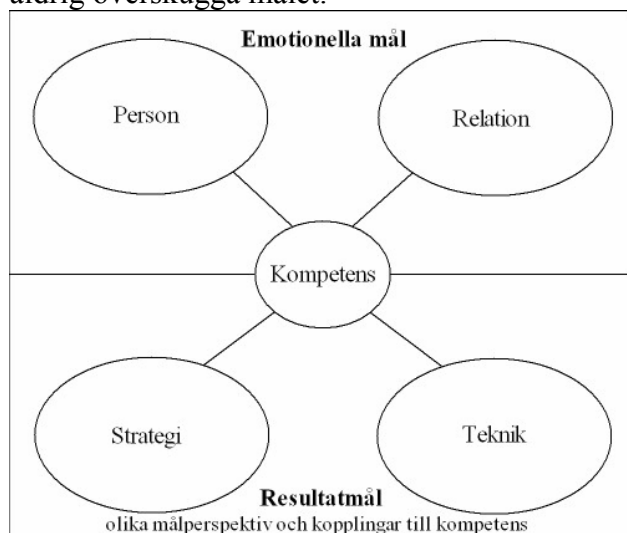
⁵³ Ibid., 63.

Målstyrning

Målstyrningen är en viktig del i projektledningens arbete, eftersom projekt har specifika mål där individerna har sina egna målbilder. Det gör att projektledningens främsta uppgift är att ta fram gemensamma mål och det är inte alltid lätt. Definitionen av målbilden ska beskriva egenskaper som inte finns i dag men som skall finnas vid projektets slut. Egenskaper kan vara funktioner, kvalité och aktiviteter. Syftet med att formulera projektmålet är:

- Svara på frågan varför projektet startas
- Definiera projektets egentliga, i grunden viktigaste, uppgift
- Försäkra sig om att alla i omgivningen har en gemensam bild av målet
- Skapa goda förutsättningar för att göra en bra utvärdering i samband med projektavslutet

Målbilden tas fram i första hand under förstudiefasen och startfasen, där diskussioner mellan kund och leverantör aktualiserar den tilltänkta målbilden. Tydligheten av målbilden är beroende på hur etablerad kunskapen är kring den typ av projekt som skall startas. Generellt sett kan man säga att man får korrigera målbilden under projektets gång och det är här viktigt att ha med sig målförändringen eftersom den sätter spår i såväl den tänkta/planerade leveransen och de planer som låg till grund för projektet. Det är också viktigt att påpeka att all målförändring är svår att hantera. Målen fungerar som en drivkraft och måste därför ha en hög grad av accepterande om de skall fungera. Emotionella mål är mål som kan ses som känslomässiga mål där individernas känslor kommer först. Det kan vara behovet att bli sedd, bekräftad, vara delaktig och framför allt att må så bra som möjligt. Resultatmål strävar efter, som ordet antyder, att man är fokuserad på slutresultatet. Man vill uppnå ett så bra resultat som möjligt men för att få ett så bra projektresultat bör man arbeta med såväl emotionella som resultatmål. Vidare bör man inte fokusera på hinder utan på möjligheter. Hinder får alltså aldrig överskugga målet.⁵⁴



Figur 8. Samspelet mellan emotionella mål resultat mål⁵⁵

⁵⁴ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 124.

⁵⁵ Ibid.

Otydlig målbild

Om projektmedlemmarna har otydliga målbilder av projektet kan det göra att man riskerar få projekthinder i vägen. Otydligheten gör att det blir svårt att kartlägga roller i ansvarsfördelningen. Den oklara målbilden bidrar också till att resurstilldelningen blir luddig, vilket bidrar till att om inte projektmedlemmarna vet vilka resurser som behövs i projektet samt under vilken tid så skapar det lätt missförstånd och försvagar projektets framdrivning. Med en klar och tydlig målbild är det möjligt för projektmedlemmarna att se helheten och förstå den egna rollen bättre. Men en tydlig målbild räcker inte utan man är också beroende av en väl fungerande kommunikation.⁵⁶ Detta eftersom en väl fungerande kommunikationsprocess är livsviktig för ett bra projektarbete.

I många projekt uppstår det målförskjutningar och det uppkommer av olika orsaker, exempelvis av ambitionsglidning. I vissa fall kan det betyda att projektet byter skepnad under projektarbetet så att de ursprungliga målen har ändrat sig och flyttats högre upp vilket resulterar i att projektomfattningen blir större och större. Projektledningen har ett ansvar att vara uppmärksamma på målförskjutningar eftersom risken är stor att projektkontrollen annars tappas. Det är alltså ytterst viktigt att påpeka att alla avvikelser från de ursprungliga målen samt de konsekvenser det för med sig måste dokumenteras.⁵⁷ Men att ambitionen växer behöver inte nödvändigtvis betyda att det får negativa följder för projektet utan är man uppmärksam och kontrollerar att det inte uppstår målförskjutningar så kan det bidra till en högre kvalitet i projektarbetet. Många gånger är det projektledarens ansvar att kontrollera att det inte uppstår målförskjutningar där han också skall se till att projektet håller rätt fart och går i rätt riktning. Om nu ambitionsglidning påverkar den ursprungliga projektplanen så skall den uppdateras. För att alla skall kunna veta hur man skall komma fram till prioriteringar i projektet kan man tillsammans diskutera alla individuella förväntningar och på så sätt komma fram till en gemensam syn som alla står bakom.

Tidsplan

För att få ett så effektivt projekt som möjligt så krävs det att man är ytterst noggrann med planeringen. Man skall fastställa vad som skall göras, vilka mätbara mål som finns, hur mycket som finns i budget och vilka avgränsningar man skall ha. Detta är viktigt att komma överens om som kund och leverantör. I projektets startfas är den fas där man har störst chans att påverka projektresultatet. Det lönar sig alltså att lägga ned lite extra tid i projektstartfasen eftersom man kommer att tjäna in det längre fram i projektet, vilket resulterar i att den totala projekttiden blir kortare.⁵⁸ Tidsplaneringen är ett viktigt styrdokument till projektet och utan den är projektledaren som en skeppare utan sjökort. Här ingår målformulering, strukturell nedbrytning, riskanalys, framtagning av projektorganisationen, budgetering, resursplanering. Det första man gör i tidsplaneringen är att bryta ned projektaktiviteter och utgå från projektstrukturen som har tagits fram. Det svåra med tidsplaneringen är att det är problematiskt att uppskatta tidsåtgången för aktiviteterna när projektet är i sin startfas. Det gör det till en osäkerhet. Men det lönar sig alltså att lägga ned mycket möda på att göra realistiska tidsuppskattningar för aktiviteterna där man kan ta hjälp av tidigare projekts aktiviteter.⁵⁹ Detta sker i en intensiv och aktiv dialog mellan alla deltagare i projektgruppen.

⁵⁶ Semcon och Liber AB, *Handbok i projektarbete*, 63.

⁵⁷ Ibid., 65.

⁵⁸ Ibid., 70.

⁵⁹ Ibid.

I många fall är projektaktiviteterna beroende av varandra och genom tidsplanering kan man förenkla samplaneringen med andra aktiviteter. Projektuppföljningen underlättas och man kan fördela resurserna lättare. Med en tidsplan kan man också driva på projektet och den gör det möjligt att se information på ett överskådligt sätt. Försäljningen av idéerna blir också lättare.⁶⁰ Tidsrapporten är den viktigaste och dyraste resursen ett projekt har. Håller inte tidsplanen eller om det uppstår andra avvikelser i projektet skall detta rapporteras till styrgruppen, där det skall stå beskrivningar på de avvikelser som har uppstått och vad som har skett. Det är projektets deltagare som rapporterar till projektledaren, som i sin tur rapporterar till styrgruppen om det uppstår projektavvikelser. Märker man att det blir allvarliga resursbrister kan man begära ett styrgruppsmöte som kan besluta om mer resurser eller avslutning av projektet. I tidsplanen finns det en metod som heter stoppsignal där det krävs en extra kontroll på hur förseningar skall kunna undvikas. Det kan vara tillfällen i projektet där man vet att man har en deadline och att man måste bli färdig med ett delmoment innan man kommer vidare i projektet. Tiden kan då spela en avgörande roll på hur man ligger till i projektet eller så kan det vara budgetavvikelser som tar stora avsteg från den ursprungligt uppsatta budgeten. Tidsplanen är beroende på projektets storlek och karaktär. För varje aktivitet beräknar man en start- och sluttid och tillsammans bildar aktiviteterna en preliminär tidsplan. Tidsplanen visar också marginalerna samt vilka funktioner som finns inbyggda. Vid utformningen av tidsplanen måste man beakta de begränsade resurserna. Under projektets gång gör man förlöpande noteringar i tidsplanen och på så sätt konkretiserar man framstegen vid etapperna.

”Grunden för ett framgångsrikt projektarbete är inte minst kunnighet om och känsla för kommunikation och samspel.”⁶¹

Trots alla hjälpmedel som finns tillhands idag betyder den mänskliga kontakten där muntliga förklaringar, diskussioner, avstämning mot mål och möjlighet att ifrågasätta otroligt mycket för projektmedlemmarnas motivation och engagemang.⁶² Eftersom vi har med människor att göra innebär det att vi har en mycket begränsad kapacitet att ta emot, beakta och lagra information. I vissa fall kan det vara att den tid som är tillgänglig för information är begränsad vilket i sin tur gör att det blir stora påfrestningar för individerna. Projektmedlemmarna utgår från den information som är tillgänglig och det är upp till projektledaren att se till att alla har den information de behöver. Men som i alla projekt finns det hinder i vägen för lyckade och framgångsrika projekt. Ibland är informationsutlämningen en viktig kugge i projektet. Den som lämnar ut den kanske inte tänker på att det uppstår en reaktion och tolkning och effekten av informationsbudskapet blir inte alltid som den var avsedd. I vissa fall kan det bero på känslor, värderingar, personlig inställning och attityder. Människor är olika och den som vill ha ut sitt budskap, alltså sändaren av information får noga tänka över hur man formulerar sig till sin mottagare. Som sändare måste man ta hänsyn till olika faktorer som mottagarens personlighet, bakgrund, erfarenhet och värderingssystem, vilket leder in oss på kommunikation.

Kommunikation

Kommunikationen är viktigt för att effektivisera projektprocessen och nå projektmålen, därmed spelar den en avgörande roll för projektframgången.⁶³ Kommunikation innebär i korthet att individer flyttar över information, idéer och känslor till andra individer. Det finns en sändare och flera mottagare där man upprättar kommunikation mellan varandra. Valet av

⁶⁰ Löw, *Att leda och arbeta i projekt*, 63.

⁶¹ Nyttell, *Projekt- arbete och projektledarskap*, 44.

⁶² Ibid.

⁶³ Macheridis, *Projektspekter*. 101.

överföringskanal är betydelsefullt för att man ska kunna säkerställa att det man sänder verkligen når mottagaren. För att få en äkta kommunikation ska den vara dubbelriktad mellan sändaren och mottagaren. Ofta handlar det om konsten att lyssna och att tala klart och tydligt men även att påverka andra och bli påverkad av andra. Detta innebär att man måste vara öppen, våga ompröva och ifrågasätta principer och värderingar. En god kommunikation kräver ärlighet, öppenhet och ett bra samspel. För att lyckas med detta måste dock såväl mottagaren som sändaren verkligen vilja kommunicera med varandra och samtidigt vara villiga att låta sig påverkas. En vanlig missuppfattning när det gäller kommunikation är att man ofta tror att kommunikation enbart handlar om att vi pratar med varandra, men kommunikation är så mycket mer än så. Exempelvis när vi ser en annan människas kroppsspråk eller hur man värderar varandra i tankar och åsikter i en viss situation. När ett projekt startas upp finns det stor osäkerhet bland alla projektmedlemmar eftersom man inte vet vilket beteende eller relationen man skall ha till medarbetarna. Gruppdynamiken är ett viktigt element som skall redas ut och har påfallande stor effekt i projektet. En effektiv grupp är en grupp där människor anpassar sitt sätt att arbeta och fungera. Gruppen har en egen själ och för bra gruppdynamik krävs en viss balans mellan ordning och reda och det otrygga, okända och kreativa. Människan har en förmåga att placera sina medmänniskor i olika fack där vi skapar oss en bild av denna. Bilden får vi genom kroppsspråk, språkbetoningar och hur man använder sitt språk. Det kan vara att tala fackspråk och på så sätt identifiera sig med gruppen. Vår identitetsuppfattning och vårt medvetande får vi vare sig vi vill det eller inte genom andra människor.⁶⁴

Utan kommunikation kan ingen kultur överleva och den har vital betydelse för människan. Varje dag ägnar vi oss åt kommunikation där vi kommunicerar till flera individer samtidigt. Men även om kommunikationsmängden ökar är det inte någon garanti för att kommunikationen är effektiv. Ibland är det svårt att få fram sitt ursprungliga budskap till mottagaren. Det kan uppstå missuppfattningar och feltolkningar för det sändaren hade för avsikt att sända. Vanliga skäl till missförstånd är t.ex. otydlighet, olika referensramar, trötthet eller motsägelsefulla signaler i kroppsspråket. Alla som jobbar i ett projekt har ett ansvar för hur man kommunicerar med varandra. Kommunikation är en tvåvägsprocess, där det är viktigt att få fram vad man menar. Ansvaret ligger både på sändaren och mottagaren och för att minska missuppfattningar kan mottagaren upprepa det så som han uppfattat det den andre har sagt (*"har jag uppfattat dig rätt när jag tolkar det du sa som..."*). Men för att budskapet eller meddelandet skall komma fram krävs lyhördhet för båda parter behov. Man bör ha respekt för varandra, en insikt om att alla deltagare i projektet har något att bidra med och respekt för varandras känslor och kunskaper. Tänk på att du inte bara talar med ord, utan att du även visar vad du tycker med kroppsspråk. Med kroppsspråket visar man ofta sina intentioner och om man är missnöjd med något, oberoende av vad man säger med ord. Om man har ett öppet arbetsklimat på arbetsplatsen så blir det tillåtet att ställa frågor och ifrågasätta. Tänk på att det inte finns några dumma frågor och var och en har sin fulla rätt att säga sina åsikter.

Kommunikationen har en stor inverkan på projektets resultat och kvalitén på kommunikationen mellan medarbetarna styr i mångt och mycket hur relationen fungerar. När man kommunicerar med sin omgivning sker det till största delen med icke-verbala språk, med hjälp av känslor och kroppsspråk.⁶⁵ Många gånger har själva orden liten betydelse och när man talar om kommunikation i grupp så läggs mycket fokus på samspel mellan människor. I det här sammanhanget är det viktigt att vi har positiva förväntningar på varandra och inte

⁶⁴ Lööw, *Att leda och arbeta i projekt*, 126.

⁶⁵ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 126.

tänker negativa tankar om den andre, för då försvagas man själv. Med hjälp av rak kommunikation som på så sätt klargör var man står i relationen till varandra kan man föra ett konstruktivt samtal. Vid konflikter är det alltid bäst att ta tjuren vid hornen och reda ut problemet, annars ligger den och gror och det är bara en tidsfråga innan den exploderar. I det här sammanhanget är det viktigt att var rak, kunna tala öppet om känslor och bygga in en konfliktberedskap i gruppen. Rak kommunikation löser kanske inte alla problem men det ger en frihet från ångest och man slipper gå bära på tunga saker som man inte mår bra av. Ibland finns det behov för öppenhet där medlemmarna kan ge uttryck för sina förväntningar och känslor i projektet. Finns det däremot ingen rak kommunikation eller öppenhet kan det påverka projektet negativt eftersom tiden är begränsad och det måste bli rätt från början.

*"Har man inte tid att göra rätt från början – när ska man då få tid att göra om det?"*⁶⁶

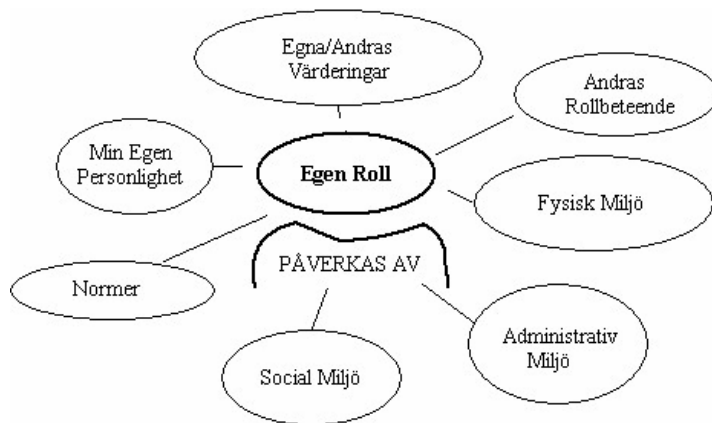
Effektiva grupper skapar synergieffekter och för att till fullo utnyttja gruppens kompetens krävs det att alla förhåller sig till varandra på ett sådant sätt att det blir effektivt. Risker finns annars att kreativa och kompetenta människor hamnar i ett tillstånd av handlingsförklamation och gruppen kan då inte prestera sin optimala kapacitet. De faktorer som underlättar hanteringen av handlingsförklamation är att alla känner till målet och arbetar aktivt för att nå det. När man visar äkta intresse och omtanke för varandra bidrar det till kollegornas respekt och uppskattning. En fråga som dyker upp i det här sammanhanget kan vara hur man då kan öka arbetsglädjen i gruppen? En gyllene regel är att väldigt mycket hänger på dig själv och ditt beteende.⁶⁷ Samarbetsproblem och konflikter uppstår i alla grupper. En del långvariga, andra kortvariga. För att skapa en effektiv projektgrupp måste man minimera dessa konflikter, förstå varför de uppstår och, om de uppstår, hur man kan gå till väga för att lösa dem så snabbt som möjligt för att komma vidare. Om man inte löser problemen blir konsekvensen förseningar i projektet.

Projekttroller

När man jobbar i grupper spelar de inblandade individerna en projekttroll. Rollerna har man vanligtvis tränat in sig i igenom uppväxt och möten med andra människor och miljöer. De roller man spelar utformas på individens egen grundval av de förändringar vi tror finns i omgivningen. Förväntningar kan också uppfattas som krav vilket kan ge en avspänning som man försöker reducera genom att leva upp till de krav man tror finns. Ofta kan rollkraven medföra konflikter då egna förväntningar kolliderar med andras. Ibland kan heller inte individen hålla isär sin projekttroll från sin hemmaroll. Man spelar inte samma roll jämt utan försöker anpassa sig till sin omgivning där övriga attityder, normer och uppgiftens art råder. Vanligtvis fastnar individen i ett beteendemönster med tiden, men i grupper finns det nästan alltid kända roller som den dominerande, humoristen, den snacksalige, den sluge, den försiktige och arbetsnarkomanen.

⁶⁶ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 133.

⁶⁷ Löw, *Att leda och arbeta i projekt*, 132.



Figur 9. Vad individrollen påverkas av⁶⁸

Det finns många roller som styr ett projekt och det gäller att få dessa individer att samspela så man får ett klart och tydligt kommunikationsmönster som alla uppfattar. För att få gruppen så effektiv som möjligt bör det finnas en kompetent ledare som styr dessa individer åt samma håll. Ledaren ska deklarerat vad målet är, hur man skall få arbetet gjort, skapa ett bra gruppklimate och en kreativ atmosfär. För att funktioner som informationsgivare, iordningsställare, värderare, idégivare och initiativtagare skall fungera bör det finnas en balans i gruppen. Alla grupper som är ihopsatta av olika orsaker utvecklar omedvetet ett informellt mönster och det ligger på ledarens bord att ständigt motivera deltagarna till att göra goda prestationer, att läsa av gruppdynamiken och tillgodo se mänskliga behov. En bra ledare bör ha förmågan att anpassa sitt ledarskap till gruppens utveckling och kompetens. Att skapa en samhörighetskänsla är oerhört viktigt i projektformen.

Projektproblem

Under projektgenomförandet uppstår det mängder med problem och fallgropar som måste överkommas. Man bör medvetet räkna med projektkorrigeringar för att hålla projektet på rätt kurs och för att undvika tids- och kostnadsöverdrag måste någon slags styr- och övervakningssystem byggas in.⁶⁹ Med hjälp av regelbundna möten under projektets gång skapas ett viktigt styrmedel där man kan lösa konflikter och problem som uppkommer under projektarbetet. Man avger en statusrapport och kan på så sätt synkronisera sig med övriga gruppmedlemmar. Ineffektiva möten är slöseri med tid, så det gäller att medlemmarna har respekt för de andras tid. Mötena skall alltid dokumenteras så att de kan följas upp men formella möten skall inte överdrivas eftersom de ofta ger ett sämre resultat än informella möten. Syftet med projektmöten är att informera, fatta beslut och lösa problem. Tid och avstämningar skall göras i intervaller för att man skall skapa sig en lägesrapport. Man får på så sätt en bättre och effektivare projektstyrning. Projektuppföljning är inte något självändamål utan ett underlag som ligger till grund för beslut av olika handlingsalternativ. Men hjälp av projektuppföljningar kan man snabbt upptäcka projektavvikelser. Ju tidigare man kan få projektinformation, desto större blir möjligheterna att vidta korrigande åtgärder.⁷⁰

Andra problem kan vara att det uppstår målkonflikter och dragkamp om tillgängliga resurser. Människor är olika och vissa fungerar mindre bra i projekt eftersom de ogillar att jobba i denna typ av arbetsform. När man samlar en grupp människor i ett projekt har individerna olika bakgrunder, förväntningar och känslor inför uppgiften. Det är en sak att säga att man

⁶⁸ NyteLL, *Projekt- arbete och projektledarskap*, 63.

⁶⁹ Semcon och Liber AB, *Handbok i projektarbete*, 82.

⁷⁰ Ibid., 92.

understödjer projekt målet, en annan sak att göra det. Varje gruppmedlem har dessutom egna dolda mål och motiv för sin medverkan i projektet.⁷¹ Andra problem som man får ta hänsyn till är att varje organisation har sin egen kultur och skilda normer och värderingar som skapar kulturmönster vilket kan vålla en rad missförstånd och konflikter. Ofta tar det tid att kartlägga dessa mönster innan de kan samordnas någorlunda med själva projektet. Informella möten kan också få negativa konsekvenser för projektet eftersom det man kanske hade lovat varandra inte finns på några papper av vad som har bestämts. Just lagarbetet kan ibland bli projektgruppens problem eftersom det kan uppstå en avundsjuka från de andra medarbetarna som inte ingår i projektet.

Vanligtvis väljer projektledaren vilka människor som skall ingå i projektet. Det ideala är att man tar in erfaret och kunnigt folk som är motiverade och villiga att delta i projekt. Men i vissa situationer får projektledaren nöja sig med ett mindre kunnigt team på grund av att:⁷²

- Människor med ”rätt” kompetens inte kan komma loss till projektet eftersom de sitter uppbundna med andra arbetsuppgifter
- Projektbudgeten inte täcker in de kostnader som det innebär att anlita kompetent personal
- Påtryckningar från kunden gör att man tillsätter oerfaren personal i projektet för att de skall få erfarenhet och utveckla sina färdigheter
- Det kan vara omöjligt att rekrytera ny personal till projektet av varierande orsaker

När projektet närmar sig sin fullbordan finns det även alltid risk för intressekonflikter mellan kund och leverantör. När projektarbetet är fullgjort och leverantören har utfört fastställda specifikationer där målen är uppfyllda skriver man en slutrapport. Det är viktigt att projektet stäms av fortlöpande så alla partner är överens om att projektet verkligen är slutfört. Med hjälp av rapporten kan kunden göra framtida bedömningar av vad företaget kommer att göra i framtiden och om projektet har avvikelser från den fastställda projektplanen. När väl slutrapporten har kontrollerats och godkänt upplöses hela projektgruppen, men i vissa fall uppstår det tvister mellan leverantör och kund. Ibland bottnar dessa tvister i slarvigt skrivna eller ofullständiga avtal.⁷³ Ofta ligger det stora viten till grund för att förhindra att dessa problematiska situationer uppstår men det händer. Det ligger i bådats intresse att så tidigt som möjligt i projektarbetet att specificera alla uppdragets delar och detaljer så att man kan förhindra att dessa situationer uppkommer. Gör man det skyddar det inte bara leverantören och kunden utan möjliggör att framtida beställare lättare kan bedöma offerter från olika leverantörer. Det är dock viktigt att leverantören får in alla de uppgifter som behövs för att upprätta ett avtalsförslag eftersom båda parter då vet att inga överraskningar i form av oförutsedda saker kan dyka upp under projektets gång. Ofta är det sekretessregler som gäller i projektsammanhang. Resultatet blir att både leverantör och kund tjänar på att utforma noggranna specificerade avtal eftersom ingen vinner på en tvist.

⁷¹ Nyte, *Projekt- arbete och projektledarskap*, 10.

⁷² Ian Sommerville, *Software Engineering* (Essex: Pearson Education Limited, 2001), 74.

⁷³ Ibid., 99.

Metod

Enligt Backman⁷⁴ finns det två sätt att bedriva forskning på; deduktivt och induktivt. Dessa utgör två huvudsakliga och motsatta strategier i vetenskapligt arbete. Enkelt uttryckt kan man säga att med den deduktiva ansatsen avses att prova en hypotes medan den induktiva snarare avser att se vilka teorier empirin genererar.⁷⁵ Den kvalitativa ansatsen som valts för denna uppsats är övervägande induktiv och i uppsatsen försöker författarna inte prova någon teori utan via djupa intervjuer studera omgivningen och försöka dra slutsatser utifrån vad som studeras. Det blir en konstruktivistisk syn på forskning där man tolkar det man studerar⁷⁶ och successivt kommer till slutmålet. En induktiv ansats är ofta en rik och omfattande insamling av kvalitativ data där forskaren följer upptäckandets väg. Risker finns vid denna typ av ansats att man inte vet något om den teori som man finner eftersom den baserar sig på empiriskt underlag som är typisk för en speciell situation, tid eller grupp av människor.⁷⁷

Har man ett traditionellt förhållningssätt betraktar man den omgivande verkligheten som mer eller mindre objektiv.⁷⁸ I denna uppsats har författarna valt ett kvalitativt perspektiv där vi ser individer som en del av den omvärld de arbetar i, och som de därför i högsta grad kan påverka. Istället för att se hur världen ser ut försöker man se hur individerna uppfattar att världen ser ut.

*Grounded Theory*⁷⁹ handlar om relationer mellan människor och huvudtanken är att den inte skall grundas på någon i förhand bestämd teori utan helt på insamlade data. Ett utmärkande drag är att man påbörjar analysen av det insamlade materialet direkt efter att intervjun är gjord och detta material kommer via analysen på så vis att påverka nästa intervju. Analyserandet går hela tiden hand i hand med insamlandet av data och styr även sättet man fortsätter att samla in data på, i vårt fall styr det vad för frågor man ställer till de man intervjuar.

Vid början av uppsatsen hade vi ingen klar frågeställning utan bara en idé om inom vilken domän vi ville röra oss i, men det var ändå väldigt dimmigt och diffust. Vi hade läst en del i fackpress om olika typer av problem som kunde uppstå i IT-projekt. Speciellt i en artikel⁸⁰ stod det om problemen med standardavtal och om en tvist mellan en kund och deras leverantör. Detta ansåg vi båda vore en intressant problematik att gräva djupare i, och se på vilka problem man faktiskt kan stöta på under olika typer av IT-projekt. Elicit skriver på sin webbplats⁸¹ att korta leveranstider ger ett bättre system då det håller motivationen uppe hos beställaren och användarna.

Inledningsvis tänkte vi att tiden sannolikt är mycket av problemet och började fundera på hur man kan gå tillväga för att undersöka IT-projekt. Författarna kom fram till att bästa sättet att få reda på så mycket om problemen med IT-projekt vore att djupintervjua personer som varit med om IT-projekt för att få dessa att belysa problemen de stött på. Vi ville då få dem att berätta om faktorer som påverkar tidsaspekten i syfte att finna orsaker till varför det finns så många fall av IT-projekt som drar ut på tiden när det finns tydliga riktlinjer på vad som skall

⁷⁴ Jarl Backman, *Rapporter och uppsatser* (Lund: Studentlitteratur, 1998), 48.

⁷⁵ <http://infovoice.se/fou/>

⁷⁶ Föreläsningsmaterial på kursen IA6200 Informatik som Vetenskap hösten 2004, 2005-04-25

⁷⁷ Runa Patel och Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder* (Lund: Studentlitteratur, 1991).

⁷⁸ Backman. *Rapporter och uppsatser*, 48.

⁷⁹ <http://infovoice.se/fou/>

⁸⁰ Martin Wallström, "Kunden har alltid fel", *Computer Sweden*, 7 februari 2005

⁸¹ <http://www.elicit.se/?id=466> 2005-05-18

göra i projektet. Vårt intresse ligger i projektet som arbetsform eftersom projektformen idag blir allt vanligare inom industri, förvaltning och allmänt i organisationer⁸² och vi har även arbetat i projektform i skolan.

Nyfikna riktades mot frågor som varför det är så svårt att få framgång i ett IT-projekt och vad som kan göras för att minska tidsåtgången. Utefter uppsatsarbetet blev vi mer medvetna om vad vi ville skriva om vilket gjorde att vi fick ett tydligt ramverk att jobba efter.

För att inte ställa ledande frågor och leda in de intervjuade dit *vi* vill utan låta dem prata om det *de* vill, valde vi att inte be dem berätta om problem med tidsaspekten i IT-projekt utan bad istället dem berätta om problem med IT-projekt överhuvudtaget. Tanken var att sedan analysera materialet, leta upp allt de sagt om tid för att jämföra vad de olika personerna sagt om det och dra slutsatser därur.

Detta är en kvalitativ forskningsansats och innebär att man från början inte vet vad resultatet kommer att bli. Det handlar om att förstå helheten, förstå människors tankar i olika situationer.⁸³ Man vill tolka hur människor handlar och upplever olika situationer⁸⁴ och identifiera de underliggande mönstren. Det inhämtade materialet analyseras och kodas så att författarna kan hitta mönster och idéer om hypoteser och teorier som finns i det material som studerats. Därför kontaktades olika IT-företag och med hjälp av vår handledare skickades även en förfrågan via Dataföreningen Väst⁸⁵ och fick så småningom tag på några konsulter att intervjua. Något som vi funderade på var vilka möjligheter som skulle finnas för att få öppna intervjuer med konsulterna, skulle de verkligen öppna sig för oss och säga sin uppriktiga mening om branschen? Skulle vi verkligen kunna lita på det dom säger? Vi upplevde att alla respondenter var mycket tillmötesgående i sina reflektioner och ville med glädje dela sina erfarenheter. De talade öppet om de problem de stött på i IT-projekt och vad som skulle kunna vara orsaken till att det blev som det blev. Några av de vi intervjuat ville vara anonyma och därför har vi valt att avidentifiera samtliga intervjuer. Även detta kanske bidrog till att de var så öppna.

Till en början gick det väldigt trögt att få svar på de förfrågningar som skickats via e-post. Detta tror vi till stor del berodde på att vi inte riktigt visste vem vi skulle kontakta på respektive företag utan skickade oftast förfrågningar till allmänna e-postadresser (ofta info@...) och att det då kunde ta ett tag innan ett specifikt e-postmeddelande hittade fram till rätt mottagare. Det kan också bero på att dagens arbetsklimat är ansträngt och de inte ville eller hade möjlighet att avsätta tid till undersökande studenter. Efter att påminnelser skickats ut började svaren komma in och intervjuandet satte igång. Varje intervju tog cirka två timmar att genomföra och vi försökte påverka intervjun så lite som möjligt. Väl medvetna om att några få öppna frågor skulle bli mer arbetskrävande än exempelvis en enkät, ville vi ändå ha dessa öppna frågor. För att undvika en intervjuareffekt var intervjuarna inte så aktiva under intervjun, utan ställde mer frågor för att få saker och ting förtydligade snarare än att försöka leda in respondenten på ett visst spår. Följdfrågorna var då i stil med ”*Har jag uppfattat dig rätt om jag tolkar det du säger som att...*” vilket bara var ett sätt att klargöra att vi fullt ut förstått vad personen har sagt och inte senare skulle vinkla det till att bli något annat. Vidare ville vi också minimera risken för att i efterhand minnas fel och tolka intervjumaterialet till något annat än vad de menade.

⁸² Macheridis, *Projektspekter*, 9.

⁸³ <http://infovoice.se/fou>

⁸⁴ Patel och Davidson, *Forskningsmetodikens grunder*, 12.

⁸⁵ <http://www.dfs.se>

Alla säljare, konsulter och kunder som intervjuats har varit mycket erfarna inom sina arbetsområden, där många hade över 20 års erfarenhet av branschen. Erfarenheten hos respondenterna bedöms av författarna som mycket god och vi litade på att det var så som de sagt, att arbetslivet fungerar på det sätt de upplevt den under alla sina yrkesverksamma år, även om vi samtidigt förstår att de kryddat sina uttalanden för att de själva eller deras företag skall framstå i bästa möjliga dager. Att IT-konsulter även har till uppgift att sälja sig själva kan man se i att åtskilliga konsulter när de pratar om säljare säger *"våra säljare är naturligtvis inte sådana här, men andras säljare ..."*. Även till oss som inte skulle köpa något förhöll de sig på ett "välj oss"-sätt. Kanske försökte de sälja in sig själva som goda arbetsgivare, eller kanske försökte de sälja in sig själva som leverantörer för oss som eventuellt framtida systemköpare, eller kanske ligger det i konsultens natur att alltid också vara en säljare.

Inför den första intervjun ville respondenten att vi skulle skicka över en frågemall så han kunde förbereda sina svar innan intervjun. Så skall man egentligen inte göra om man vill ha den här typen av öppna intervjuer då man som intervjuare då styr intervjun efter sina förutfattade meningar man har innan intervjun. Då vi båda var nybörjare på både att intervjua och skriva magisteruppsats gjordes som han ville. Intervjumallen återfinns i Bilaga 1. I denna mall skrevs vad vi som uppsatsförfattare ville att personen skulle ta upp. Även om frågorna skrevs som just frågor är de inte tänkta att vara just frågor som intervjuaren skall ställa och som respondenten skall svara på rätt av, utan snarare inom vilket område vi önskar att intervjun skall röra sig. Ingen annan person har bett om att få frågor i förhand, men efterföljande intervjuer har ändå mer eller mindre medvetet använt dessa frågor som mall. Inom Grounded Theory skall man även anpassa de nästföljande intervjuerna till de man redan genomfört, vilket vi även gjorde.

Under intervjuerna ville vi använda oss av mp3-spelare för att spela in intervjun, men då det alltid skall vara upp till respondenten tillbads samtliga om tillstånd att använda mp3-spelaren, vilket samtliga gav oss tillstånd att göra. Några av dom ville däremot att mp3-spelaren skulle stängas av ibland när de berättade om känsliga affärshemligheter, så att denna information inte skulle komma på villovägar. Andra bad om att få förbli anonyma och att inga namn skulle nämnas i uppsatsen, men de allra flesta glömde bort mp3-spelaren och pratade på. Att använda mp3-spelare underlättade arbetet oerhört och intervjuerna kunde transkriberas ord för ord. Detta var dock oerhört tidskrävande och vi valde därför att bara transkribera några få av intervjuerna och nöja oss med att sammanfatta de resterande och bara transkribera vissa väl valda delar av dessa intervjuer. Författarna anser att sammanfattningar är lika tillförlitliga som transkriberingar då det inte är det som vi skriver som är det väsentliga utan det de sagt, och både sammanfattningen och transkriberingen baseras på samma intervjumaterial. Efter transkriberingen kom själva analysdelen där intervjumaterialet tolkades. Under tolkningsprocessen ställdes vi oss hela tiden frågan: *"Vad är det de sagt egentligen?"* i ett försök att läsa mellan raderna och skaffa en uppfattning om vad som är problemet. Detta tog ganska lång tid.

Orsaken till att denna typ av öppen intervju valdes där man låter respondenten prata om vad helst den vill inom ramen för problemområdet var att vi tyckte att man för mycket skulle styra de man intervjuar om man har specifika frågor eller en enkät att fylla i. Bara med hjälp av frågemallen tyckte vi att vi hade börjat måla in oss lite i ett hörn då vi med hjälp av mallen på något sätt styr den vi intervjuar genom att säga vad det är vi vill höra. Hade de helt öppet fått berätta om sig själva, sitt arbete och sina erfarenheter hade de sannolikt tagit upp precis det som den personen tycker är eller kan vara ett problem. En annan orsak till varför den öppna

intervjun valdes är att man kan ha förutfattade meningar av det man avser att studera vilket vi tror kan få ett negativt utslag på slutresultatet. Vi utgick inte ifrån någon fast teori eller modell utan försökte undersöka världen med så lite förutfattade meningar som möjligt. Detta gjorde att vi inte var styrda av något ramverk utan studerade objektet med öppna ögon vilket i sin tur gjorde att vi tog in alla nya intryck och händelser från intervjuerna utan att känna oss påverkade av någon mall.

Under intervjun hade vi förutbestämda roller där en var intervjuare och bad den vi intervjuade att utveckla något mer, eller berätta mer om en viss sak, och den andra satt och antecknade och även frågade saker som den förste missade. Ganska snart när vi genomförde intervjuerna blev vår frågeställning klarare. De flesta konsulter pratade mycket om tid men de resonerade också väldigt mycket kring det nödvändiga i att ha en fungerande kommunikation och att alla inblandade parter skulle ha en gemensam målbild. Och de pratade alla om vikten av att göra en grundlig förstudie före projektet sätts igång. Därför ansåg vi ganska snart att det skulle vara intressant att även intervju andra deltagare som var involverade i IT-projekt. För att få en tydligare bild av hur det fungerar i IT-projekt bad vi snart om att även få intervju säljare och kunder.

Totalt blev det tolv intervjuer fördelade på sju konsulter, tre säljare och två kunder. Vi försökte få ungefär lika stort antal för varje intressegrupp men att det blev väldigt många fler konsulter än säljare och kunder tolkar vi som att det är konsulterna som verkligen ser problemet på ett sätt som säljare och kunder inte gör. Detta går vi in på mer i detalj i diskussionsavsnittet senare. Även om fördelningen inte är speciellt jämn tycker vi att materialet ger en trovärdig bild av hur det ser ut och fungerar i ett IT-projekt. Kvaliteten på materialet skulle förmodligen öka om man hade haft fler intervjuer, framförallt från kundsidan men med tanke på den tid det tar att sammanfatta och transkribera valde vi av tidsskäl att hålla intervjuerna nere i antal. Att kunderna blev så få beror på att dessa blev intressanta som intervjuobjekt sent i uppsatsen och vi hann helt enkelt inte få med mer än två intervjuer med kunder på grund av tidsbrist. Alla intervjuerna gav oss en enorm datamängd och mycket tid gick åt till att först transkribera/sammanställa materialet och sedan även analysera det.

Efter transkriberingarna/sammanställningarna av intervjuerna satte vi oss ner för att hitta de gemensamma nämnarna, för att se om vi kunde hitta några väsentliga saker som de olika intressentgrupperna pratade om. Enligt Easterby-Smith⁸⁶ skall man inom *Grounded Theory* bekanta sig med det transkriberade materialet och reflektera över vad de egentligen har sagt. Var konsulterna och kunderna överens om vad som kunde orsaka problem i projektarbeten eller hade de olika uppfattningar? Om de inte var överens, vad kan det ha berott på? De tre intressentgrupperna (säljare, konsulter och kunder) pratar mycket om de tre företeelserna (tid, kommunikation och målbild). Därför hade vi dessa saker i åtanke när vi återigen satte oss ner och analyserade intervjuaterialet. När vi läste och jämförde vad som hade sagts om de tre företeelserna märkte vi att med några undantag var de tre intressegrupperna oftast väldigt eniga om de tre företeelserna. Till undantagen hör exempelvis konsulternas syn på tidsaspekten. Beroende på vilken typ av konsult man var hade man en viss uppfattning om tiden.

⁸⁶ Mark Easterby-Smith, Richard Thorpe och Andy Lowe, *Management Research* (London: Sage Publication, 2002), 123.

Självkritik

Att basera en magisteruppsats enbart på denna typ av intervjuer har sina nackdelar. Först och främst tar det oerhört mycket tid i anspråk för att först transkribera intervjun och sedan analysera och tolka materialet. De intervjuade har fått så fria händer som möjligt i att berätta sin egen åsikt, vilket gör att det stundtals har varit oerhört svårt att jämföra olika intervjuer. Men samtidigt har hela idén med vår uppsats varit att göra just såhär. Vi hade inte kunnat göra på något annat sätt med mindre än att vi skulle få ha ett helt annat upplägg på vår uppsats, och då kanske helt andra slutsatser. Vi tror att man har förutfattade meningar om det man studerar och att det därför skulle påverka materialinsamlandet väldigt negativt om vi skulle genomföra en större enkät. I en sådan enkät skulle vi formulera frågor baserade på våra förutfattade meningar, och exempelvis trodde vi innan vi börjat intervjua att tiden var av större vikt än den visade sig vara. Enkätfrågor hade kanske därför varit fokuserade på tiden och risken finns att vi där i så fall helt hade missat det som vi senare kom fram till i slutsatser av analysen, nämligen att kommunikation och målbild är viktigare än tid.

Samtidigt är det lätt att bli för godtrogen, att bara köpa allt som de vi intervjuar säger. De har en erfarenhet som vi personligen inte har, och vilka är då vi att ifrågasätta deras yrkesmässiga skicklighet? Det vi främst har fått använda oss av är vårt sunda förnuft. De vi intervjuat har varit väldigt bra på att prata och de har ibland svävat iväg i sina resonemang, så det har hela tiden gällt för oss att ifrågasätta och kritisera det som sägs.

Allteftersom intervjuerna fortskridit har vi blivit bättre och bättre på att intervjua. Därför kanske den första intervjun skulle ha sett helt annorlunda ut om vi gjort den vid ett senare tillfälle, men det var den under den första intervjun vi fick idén om att titta på triangeldramat mellan säljare, konsulter och kunder. Vidare har vi inte använt så många böcker som referenser. Detta kan mycket bero på tiden det tog att transkribera och tolka intervjuerna och kunde säkert hanteras bättre från vår sida, men samtidigt så ville vi inte skriva en uppsats som baserar sig på böcker utan detta var ett ganska medvetet val från vår sida. Dessutom har de projektböcker vi hittat mest handlad målbild, och inte så mycket om kommunikation och tid. Därför är projektmetodikkapitlet mycket fokuserat på just mål och målbild vilket också kan vara snedfördelat.

Vårt tillvägagångssätt med uppsatsarbetet var kanske inte den mest effektiva och kunde med största säkerhet ha blivit mycket effektivare om vi hade en tydligare rollfördelning vad som skulle göras i olika moment. När man nu ser tillbaka hade vi kanske gjort en del annorlunda men vi har fått en rik erfarenhet. Samtidigt har det varit väldigt roligt. Vi har fått en inblick i arbetslivet som vi inte hade haft innan och som vi heller inte hade kunnat läsa oss till. Vi har fått professionella personers yrkesmässiga åsikter om vilka problem som finns vid IT-projekt. Vi har alltså fått inblick i vilka problem som finns i realiteten, och inte bara teoretiska bekymmer av akademiskt intresse, utan verkliga problem som orsakar komplikationer vi läst om i fackpressen. Att kunna lyfta blicken från skolbänken och studera det arbetsliv vi snart skall ge oss ut i har varit oerhört nyttigt för oss.

Reliabilitet och validitet

Med validitet menar man att man mäter det som är relevant i sammanhanget medan man med reliabilitet menar att man mäter detta på ett tillförlitligt sätt.⁸⁷

⁸⁷ <http://infovoice.se/fou/>

Med validitet avses att man använder rätt metod för att få fram sitt material. Författarna till denna studie menar att denna typ av öppna intervjuer är det rätta sättet att genomföra denna slags studie: att låta de personer som arbetar inom problemdomänen få berätta om vilka problem som finns. Att man använder öppna intervjuer som är styrda så lite som möjligt från intervjuarna gör att de som intervjuas får berätta fritt om just det som just de anser är väsentligt och viktigt. Hade man exempelvis valt en enkät med en massa kryssfrågor där de som svarar på enkäten får gradera på en skala från ett till fem hur väl de tycker att något visst gäller, eller att kryssa ja eller nej på direkta frågor hade man inte fått de intervjuades sanna mening då frågorna som enkäten bygger på hade kommit från oss, eller från någon teori och inte från verkligheten. Vi anser att man kan dra de slutsatser vi gjort med det materialet vi har.

Reliabiliteten handlar om hur pålitligt det insamlade materialet är. Kan vi lita på att de personer vi intervjuat verkligen talat sanning? Varje person vi intervjuat har talat utifrån sin egen synvinkel, och har på så viss färgat sina svar. Att världen heller inte är så svart och vit som många beskriver den gör att man heller inte bör anse någons svar som den enda sanningen utan man får ta det för vad det är. Vi anser att då det ligger i de intervjuades eget intresse att lösa de problem vi skriver om tror vi att de talat sanning. Därför tycker vi att det insamlade materialet är pålitligt.

Resultat

Vi valde att använda öppna intervjuer där vi helst inte skulle styra alls utan låta den vi intervjuar berätta helt fritt om sig själv, sitt arbete och de problem de i sitt arbete har fått erfarenhet av. Att sammanställa intervjuerna har inte varit så enkelt just därför, då de i mångt och mycket pratat öppet och brett om vitt skilda saker. Vi valde att gruppera de intervjuade i tre stycken yrkesgrupper, eller intressentgrupper: kund, säljare och konsult. En ytterligare tänkbar yrkesgrupp vore projektledare, men då vi inte intervjuat någon renodlad projektledare har de övriga intressentgrupperna fått svara för projektledaren i den mån det varit möjligt. En av säljarna vi intervjuade var egentligen projektledare, men fungerade även som säljare. Två av konsulterna hade även bakgrund som projektledare men arbetade främst som konsulter.

När vi reflekterat över intervjuerna har vi främst noterat tre företeelser som alla i större eller mindre mån har resonerat kring: tid, kommunikation och målbild. Därför har vi valt att presentera resultatet enligt vad de tre intressentgrupperna (säljare, konsult och kund) har sagt om vardera av de tre företeelserna (tid, kommunikation och målbild). I somliga fall har det även varit intressant att se de interna relationerna, alltså hur säljare såg på konsulter och kunder och vice versa. Närhelst relationerna varit av intresse för redovisningen av resultatet står det omnämnt i resultatet.

För konsulterna har vi upptäckt att det finns två olika typer av konsulter, vilka har kallats *resurskonsulter* och *kunskapskonsulter*. En resurskonsult är någon som hyrs av en kund under lång tid, inte för enbart ett visst specifikt projekt utan snarare för att fungera som en anställd i organisationen under en längre tid. En kunskapskonsult jobbar i ett visst projekt och man vet vad som inleder samt avslutar uppdraget hos kunden. När vi redovisar resultatet nedan har det oftast inte spelat någon roll vilken typ av konsult det är som står för ett uttalande. Då har denne kallats för just konsult och har fått föra talan för alla konsulter, men ibland har det varit väsentligt att särskilja de två typerna, och i den mån det varit nödvändigt har vi i redovisningen av resultatet nedan kallat dem för resurskonsult respektive kunskapskonsult. Annars har vi helt enkelt kallat dem för konsult. Många konsulter har dessutom båda konsulternas roll, först som kunskapskonsult exempelvis när de utvecklar ett IT-system, och senare som resurskonsult när de dels förvaltar systemet och dels i andra projekt kan använda den kunskap om kundens verksamhet de byggt upp.

Då flera av de vi intervjuat pratat om affärshemligheter har de krävt att få förbli anonyma och vi har därför valt att aidentifiera samtliga. Därför skriver vi vid citaten inte ut vem det är som sagt vad. Vem som sagt vad tycker vi heller inte är väsentligt, utan det väsentliga är vilken intressegrupp det är som sagt vad. Då mycket av det som presenteras i resultatdelen baseras på vad de vi intervjuat har sagt, har vi valt att inte bara skriva det som citat för en enda lång rad av citat tror vi skulle bli oerhört jobbigt att läsa. Vi har valt att skriva det i löpande text i möjligaste mån, och kompletterar den texten med citat från vad de intervjuade sagt.

När vi har skrivit "Konsulterna säger..." eller "Kunderna tycker..." har det varit flera ur intressegruppen som varit av samma åsikt och därför har dessa fått tala för hela gruppen. Om det varit någon som haft en egen åsikt utan att vara överens med de övriga i intressegruppen eller om någon motsäger övriga i intressegruppen skriver vi det.

Säljarna om tid

Säljaren säger att det alltid är pressat med tid och pengar när man jobbar i projekt. Det är svårt att beskriva slutprodukten och berätta exakt hur det kommer att se ut till kund. Oklarheter i definitioner påverkar både beställare och tillverkare och resulterar i att man inte är hundra procentigt överens om hur det skall se ut.

”Det är få IT-projekt som blir klara i förtid, det är snarare tvärtom. Oftast hamnar man i tidsbrist.”

”Det är lättare att bygga en bil eller ett hus för då kan man rita och bygga och se hur man vill ha fönstren. I ett IT-system finns kanske 150 olika lösningar på ett problem.”

Säljare

Inom ett IT-system finns många lösningar på ett problem och stora företag har många system och delsystem som interagerar med varandra. Sådana parametrar får konsekvenser på tidsramen. Att IT-projekt nästan alltid blir försenade beror på det stora isberget: man ser aldrig helheten och projekten växer och blir större än vad som var tänkt från början.

”Man vet alltid kostnaden vid en tidpunkt i projektet.”

Säljare

Det sämsta är när det finns brister i avtalet som inte klart och tydligt visar vad som händer när ett projekt är försenat eller drar över budget. Det måste också finnas klara definitioner på vad som ingår och vad som inte ingår i projektet.

”Hur mycket han [kunden] går in och påverkar beror mycket på vilken typ av avtal du har tecknat med kunden. Har du gjort en förstudie och kunden har beskrivit exakt vad de vill ha och den spikas i det skick det har nu. ’Att bygga det här systemet kostar 10 miljoner punkt slut’. Tecknar man ett sånt avtal så bygger det på att man verkligen har fryst förstudien. Det betyder inte att man inte kan gå in och ändra, men om du ändrar i förutsättningarna så kan det komma att påverka avtalet eller prislappen.”

Säljare

Konsulterna om tid

Det två typerna av konsulter resonerar väldigt olika kring tid. Resurskonsulten upplever tid och tidspress på ungefär samma sätt som en vanlig anställd, nämligen att det går upp och ner. En resurskonsult fungerar i detta hänseende som vanlig eller inhyrd personal.

”Jag har aldrig haft det så bra som jag har det nu, jag sitter ju här en fredag eftermiddag.”

Resurskonsult

Kunskapskonsulten kan däremot jobba kortare eller längre tid på varje ställe och jobbar på flera olika ställen. Kunskapskonsulten säljer egentligen mest sin kunskap medan resurskonsulten mer säljer sin arbetstid. Dessa konsulter upplever tidspressen på ett helt annat sätt. Kunderna är väldigt toleranta om saker och ting drar ut på tiden, om man bara varnar dem för det i god tid. De som sätter pressen är dels konsulterna själva men främst är det deras

egna säljare. Allt skall gå så fort som möjligt, och helst skall det vara klart innan det satts igång, så man snabbt kan hoppa på nästa projekt.

"Det är tur man är trollkarl, så man kan trolla med knäna."

Kunskapskonsult

För den egna arbetsplaneringen är det kanske också nödvändigt att sätta sina egna deadlines, så man vet hur lång tid man har på sig med en viss sak och när man kan börja på nästa.

" Ibland kan det vara väldigt mastigt. Det är i de fall när säljaren tycker det är jättebra att sälja någonting snabbt snabbt snabbt men man kanske är fullbelagd just då. Och då blir det jättesvårt. Men vi har haft våra kunder så himla länge att de förstår att man kan skjuta på dessa deadlines ibland."

Konsult

Det kan också vara stressigt för konsulterna att kunden faktiskt har sitt ordinarie jobb att sköta också, och att projektet blir något utöver deras vanliga arbetsuppgifter. Om kunden inte är motiverad och väl införstådd på varför man bygger det nya systemet kan det bli så att han inte stödjer konsulterna på så sätt som de behöver.

"Ibland beror inte förseningarna på oss utan kunden har lovat vissa saker och de hinner inte göra det för de har ju sitt dagliga arbete att sköta också så det är ofta där förseningarna ligger."

Konsult

Kunderna om tid

Kunderna säger inte mycket om tid. Tid tycks inte vara så viktigt för dem. De försöker täcka in så mycket som möjligt i avtalen, reglera vad som händer vid förseningar (viten och dylikt) men om konsulten bara flaggar för förseningar i god tid brukar det inte vara några problem.

"Vid upphandlingen får de bocka i alla skall-krav om de kan uppfylla dom eller inte. Har de skrivit Ja där har de åtagit sig att göra det och då är det vitesgrundande som man har senare i avtalet hur man skall lösa såna tvister."

Kund

Säljarna om kommunikation

Idag är säljare mer kundorienterade och kunden står i centrum. I säljfasen får säljaren en uppfattning om kundens behov och det brukar vara att kunden vill förändra verksamheten. En klar fördel är då om säljaren redan innan känner till verksamheten och kan förutspå problematiska situationer.

"Det är önskemålen som styr."

Säljare

Ett annat problem är organisationsstrukturen. Inom en organisation är 10 procent formulerat av ledningen. Resterande 90 procent är informella strukturer ute i organisationen, alltså så som det fungerar i praktiken, oavsett vad som står på pappret och i processbeskrivningar i exempelvis ISO-certifieringar. Försöker man bygga ett system enligt det som står på pappret

går det nästan alltid fel. Det är då förväntningarna skiljer sig från vad som levereras. Det gäller att reda ut de informella strukturerna och hitta det dolda. Ibland känner kunden att något är fel utan att kunna säga vad det är, och då gäller det som säljare att försöka luska fram hans målbild.

"Min bästa säljfråga är: 'Var har du ont i magen?' Den ställer jag till IT-chefer."

Säljare

Förstudien är en kritisk del av projektarbetet och där finns det behov av tydlig och klar kommunikation mellan alla inblandade parter. Kunskapsöverföringen mellan kund och säljare är oerhört viktig.

"Det kan vara en ganska ytlig förstudie och det behöver inte vara så mycket rätt där utan det viktiga är att de som skall genomföra det vet vad de som köpte det vill ha."

Säljare

Projektledaren är kommunikátören, han skall fånga upp och kommunicera vidare till kund. Upprinnelsen till många projektproblem är att man inte för en dialog med kunden. Det är inte alltid lätt att tolka det som står i förstudien, där uppstår missförstånd och det saknas bitar man upptäcker först senare. Detta kan bero på att kunden har svårigheter att framställa sina kravbehov och beskriva sin verksamhet. Det kunden säger nu kan få stora konsekvenser senare vilket gör att många blir osäkra och kanske inte vågar fatta beslut.

"Att ha en kund som förstår vad det innebär vad det gäller att göra förändringar, eller förstår vad det innebär att det fattas någonting, eller förstår vad det innebär att plocka bort delar ur projektet, det är en mycket god förutsättning för att lyckas med projektet."

"Det är också konsultens profession så där måste vi kunna styra och hjälpa dom."

Säljare

Även om kommunikation är viktigt så är relationen ännu viktigare. Det är av yttersta vikt att man hela tiden håller sig med samma målbild, och då är kommunikationen hur viktig som helst. Goda relationer med alla inblandade parter skapar goda förutsättningar för projektet. Även i goda tider förväntar sig cheferna tillväxt och hög lönsamhet, så det går inte bara att sitta och vänta på att kunderna skall ramla över en utan man måste ha en aktiv dialog med kunderna idag. Säljarens roll är sedan att göra det bästa för kunden:

"Vår uppgift och skyldighet är sen att ifrågasätta saker och ting, exempelvis om någon annan har gjort en förstudie. Är det vi som gjort den kan vi inte 'skylla ifrån oss'. Märker vi nått som inte verkar bra så tar vi upp det och reviderar den förstudien."

Säljare

Det underlättar också om kunden varit med om denna typ av projekt förut så de vet vilka krav de skall ställa. Då är chansen större att man prickar in sina slutmål när det gäller tidsplan, funktionalitet och ekonomi.

”En bra affär, ett bra projekt kan karaktäriseras som så att har du väl skrivit avtalet och lagt det i byrålådan och du aldrig behövt ta upp det dokumentet under projektets gång då har allting gått väldigt bra.”

Säljare

Vid anbudsförfarandet spelar pengar en stor roll men störst roll spelar relationen. Det är A och O i denna bransch. Man försöker få långsiktiga relationer till sina kunder. Kunden måste veta vad det är han köper och därför har säljaren gärna en säljsupport med sig som jobbar sida vid sida med säljaren. Detta är en konsult/tekniker som rent tekniskt förstår vad det är som säljs och kan hjälpa säljaren att definiera det han säljer till kunden.

Konsulterna om kommunikation

Konsulterna tycker att det är viktigt att både säljare och köpare är klart överens om vad som skall säljas/köpas. Därför behöver man sitta ner och diskutera noga, se problemet från allas synvinkel och låta alla komma till tals. Att inte säga sin åsikt utan bara hålla med skapar ingen kreativitet eller kontinuitet utan då händer inget.

”Det måste vara flera stycken som sitter och diskuterar och säger saker och ting från flera olika synvinklar som tillsammans skall det utformas någonting. Då kommer det en massa personers åsikter och inte bara en enda persons ego om man säger så.”

Konsult

Somliga säljare fungerar som nubbilden för bilförsäljare eller dammsugarförsäljare: de är bara intresserade av att sälja. Den egna vinsten är det enda väsentliga och det spelar ingen roll om kunden verkligen behöver systemet eller ej. Sådana säljare tycker inte någon av de kunder och konsulter vi pratat med om. Denna typ av säljare brukar ofta försumma förstudier. En av konsulterna jämförde detta med ett byggprojekt, en annan med ett läkarbesök: man bygger inte en bro utan att ha ritningen, och man behandlar inte en patient utan en diagnos. Förstudien fungerar som en ritning/diagnos och säger vad målet med hela projektet är. Utan förstudier famlar man i mörker.

”Utan förstudien kan det bli väldigt pinsamt när man står inför kunden och får säga att det inte blev så mycket bättre än innan och alltså projektet har havererat.”

Konsult

Dessutom behöver man ha erfarenhet av att köpa in system för att vara duktig på att köpa in system. Återigen gjordes en liknelse med husbygge och att man behöver bygga tre hus för att veta hur man bygger ett hus, för att veta vad för krav man skall ställa och vilka genvägar man kan/behöver gå. Det samma gäller vid inköp av affärssystem, det är när man köpt sitt tredje affärssystem som man vet vad för krav man skall ställa på konsulterna.

Konsulterna tycker att en försäljning blir bra om det är en tekniskt kunnig person som säljer. Förslagsvis kan det vara en före detta konsult som skolat om sig och blivit säljare, eller åtminstone kan säljaren ha med sig en tekniskt kunnig person, exempelvis en konsult eller tekniker, under säljfasen. Denna persons uppgift blir att hålla både säljare och kund nere på jorden.

"De som säljer in bäst är tekniker. Tekniker vet vad som funkar och ej, medan säljare vill sälja mer det som är så billigt som möjligt vill de sälja så dyrt som möjligt. Men alla tekniker är inte säljare tyvärr."

Konsult

Det är bra om konsulter har mer än bara en teknisk bakgrund. En av de konsulter vi intervjuat jobbade med ekonomibiten inom ett affärssystem. Konsulten hade en rent ekonomisk bakgrund och inte någon IT-utbildning, och hon hade först jobbat ett tag med ekonomi på ett företag. Detta tyckte hon var väldigt bra. Skall man jobba med ekonomi inom ett affärssystem så behöver man ha en ekonomisk bakgrund.

"Ekonomifolket pratar ett språk och datorfolket ett annat. När datorfolk och ekonomifolk skall prata med varandra förstår de inte varandra. Jag vet inte riktigt, jag förstår mina kollegor jättebra och jag förstår ekonomerna jättebra så jag förstår inte hur kommunikationen inte funkar, men det finns någonting."

Konsult

För att vara överens om vad som säljs och köps behöver man också avgränsa väldigt noga, och göra klart vad som ingår och vad som inte ingår. Detta trycker också kunderna på väldigt hårt. Det är lätt att säga vad som ingår, det svåra är att säga vad som inte ingår.

"Man kan tolka kravspecen på olika sätt, det är då konflikter uppstår. När de läser avtalet/kravspecen som de fick så får de uppfattningen att det skall ingå men vi fick inte uppfattningen att det skall ingå för det står inte klart och tydligt."

Konsult

Konsulterna hade kunnat göra ett mycket bättre jobb om verksamheten kommit fram och berättat om sina problem. Kraven skall komma från verksamheten och därför kan man inte själv sitta och bestämma saker. Konsulten är till kundens förfogande.

"Vi är konsulter och vi är här till deras förfogande. De få använda oss till precis vad dom vill. Det är upp till dom."

Konsult

Konsulterna påpekar att kunden har mycket makt idag och att det är så det skall vara. Kunden är alltid med i förstudien och i projektet överhuvudtaget. Relationen till kunden är oerhört viktig och konsulterna är alltid ärliga mot kunden.

"Jag är ärlig mot kunden, oerhört ärlig. Det är det jag tror att den tidigare generationen inte har varit! Det är därför det gnisslar ibland. Visst gör det ont i bland för kunden att höra sanningen och det kan göra ont för mig att berätta det. Alla gör misstag så är det bara, hade varit en tråkig värld annars!"

Konsult

Olika kunder ställer olika höga krav. Datormognaden är väldigt olika hos kunderna och den mänskliga faktorn spelar stor roll. Gör användaren fel trots att de fått utbildning kan denne ändå tycka det är konsultens fel. Men det är inte svårt att tillmötesgå kunden krav, och ett sätt som gör det enklare är att inte ta allt på en gång, man börjar med att bygga en bit på systemet och bygger sedan på den med mer och mer.

Relationen mellan konsulter fungerar bra. Kunderna har påpekat problemet när det finns flera leverantörer, och problemet i att avgöra ansvarsfrågor. Om exempelvis två olika system skall kommunicera med varandra, och denna kommunikation blir fel, ligger felet hos det system som uppgifterna kommer ifrån, eller ligger felet hos det system som skall ta emot uppgifterna? Alla konsulter vill alltid kundens bästa, så man löser saken på det för kunden bästa sättet. Man smutskastar inte andra konsulter.

"Kunden har alltid rätt oavsett vems fel det är"

Konsult

Kunderna skulle gärna se att man hade en leverantör med ett totalåtagande, och för kunden alltid ha den leverantören som ansvarig. Denna roll skulle alltså fungera som en byggherre vid ett husbygge. Nackdelen med detta är dock att man då skulle sitta i knäet på denne leverantör och skulle bli oerhört beroende av den. En fördel med att ha flera leverantörer är att kunna spela ut dessa mot varandra, men det är inte alltid man tjänar på det. En kund sa att man vid ett tillfälle gjorde så, men bara tjänade några få tusenlappar. Det skall sättas i relation till att man istället fick anställa en till person för att organisationen skulle ha kompetens på båda leverantörernas system. Totalt sett kan man alltså förlora på att ha flera leverantörer.

Konsulten är idag verksamhetsinriktad och har blivit mer av mångsysslare och behöver vara uppdaterade på både den teoretiska och praktiska biten. Med åren lär man sig vem man skall prata med. Det är kanske inte just den personen som ledningen sagt åt en att prata med, utan kanske han bredvid. "Lagerkillen" kanske vet bättre om hur det funkar i praktiken än lagerchefen.

"Väldigt många har skaffat sig kunskaper att stötta företagen på att göra en sån här ändring som innefattar organisation, styrning, IT-stöd och personalförändringar osv. Så kunskapskonsulterna idag tror jag har blivit ganska mycket mångsysslare."

Säljare i egenskap av projektledare

Många av konsulterna är överens om att det är viktigt att ha en ansvarig person hos kunden som konsulten alltid går till. Denne person fungerar som kontaktperson för projektet, han förmedlar alla ändringar, han pratar med dels den egna organisationen och dels konsultbyrån. Personen måste inte vara akademiskt utbildad men det är klart fördelaktigt om denne person även har mandat att fatta vissa typer av beslut. Systemen är inte självgående utan denna person kommer också vara den drivande för kunden, som ser till att systemet utnyttjas.

"Oftast är projektgruppen hos kunden väldigt intresserade. De har ju valt några som vet vad ett affärssystem är. Oftast är det någon IT-samordnare som är projektledare hos kunden och han har ett hum om vad en databas är och så. Har man bra kontakt med deras projektledare underlättar det en hel del."

Konsult

De projekt som har gått bäst är de där konsulterna själva eller någon som jobbat hos kunden och vet hur det fungerar just där varit med i själva upphandlingen.

"Om man ser på de projekt som gått bäst så har det varit konsulter som varit med i själva upphandlingen... När konsulten är med så blir det bäst resultat, när man inte låter säljaren härja fritt."

Konsult

Kunderna om kommunikation

Kunderna trycker väldigt hårt på vikten av att avgränsa och dokumentera. Detta står det mer om nedan, under *"Kunderna om målbild?"*

Det finns ett stort problem med den typen av säljare som säljer för säljandets skull. Man kan idag inte ha all kompetens inne i organisationen utan man litar mycket på leverantören. Det är mycket förtroendefrågor och med tiden blir det även mycket personkemi. Det är viktigt redan i inledningsskedet, men det är den man lever på under projektets gång. Relationer överhuvudtaget är viktigt. Exempelvis vill man inte behöva berätta vem man är och berätta hela sin historia varje gång man ringer supporten.

"En person lär känna vårt system och kan föreslå andra saker när vi kommer och förslår förbättringar. 'Ni borde ha med såhär och såhär också annars ser det konstigt ut i statistikloggen' och när han säger det så låter det så självklart. Det är inte att han vill sälja in mer saker utan att han kan vårt system och lär sig vår verksamhet. Individen och personkemin är väldigt viktig."

Kund

En annan sak en av kunderna pratar om mycket är referenserna. Denne kund ägnade mycket tid åt att själv leta upp referenser, inte bara titta på de som leverantören gav honom. Då kan man bygga vidare på någon annans förtroende och detta är något som är mycket viktigare än priset.

"Att kolla referenser är väldigt viktigt också. Säljaren på [en leverantör som inte fick jobbet] sa att det inte var bra för den du frågar kan ha en dålig dag och att det är bättre jag kommer till dom i två dar så kan de visa mig hur det funkar istället. Men referenser är döviktigt. Jag skulle exempelvis varmt rekommendera [den leverantör som fick jobbet]. Sen kan man säkert bidra med tips och råd för den som skall ge sig in i ett sånt projekt."

Kund

Säljarna om målbild

De flesta organisationer idag har någon typ av IT-stöd vilket medför att när man har lappat och lagat under flera års tid bara för att få det att fungera så är man nästan alltid tvungen att

ersätta det med någonting annat. Många gånger stödjer inte längre IT-stödet organisationen på det sätt som var tänkt från början på grund av alla förändringar, och alternativet är nästan aldrig att ta bort det. Då måste man hitta något nytt och det är med hjälp av konsultens profession man kan lösa organisationsförändringar och styra kunderna till att hitta en tillfredsställande lösning för deras verksamhet så att de får ett IT-stöd till den verksamhet som IT-systemet skall utgöra.

” Det finns då inget alternativ annat än att hitta något nytt, antingen bygga eller hitta något färdigt.”

Säljare

Allting utgår ifrån vad kunden vill ha och man skall försöka få in förändringar utan att kundens förväntansbild blir skev. I de projekt som har gått mindre bra har säljaren sålt in något och satt felaktiga förväntningar i huvudet på kunden. Säljaren har en bild av vad han lovat och har samtidigt satt en annan bild i huvudet på kunden.

”Vad hade säljaren för bild av vad det är han hade lovat och vad hade han satt för bild i huvudet på kunden? Satte han samma bild i huvudet på konsulterna? Oftast inte!”

Säljare

Skall konsulten och kunden kunna enas om någonting måste de ha samma målbild. Säljaren säljer in något som kunden tror är lätt att bygga, men när konsulterna senare kommer till genomförandet visar det sig att det kanske är svårare att genomföra. Vad man trodde man skulle få och vad man fick överensstämmer inte för kunden. Det är därför förstudien är så viktig. Den ger säljaren en chans att se hur det ser ut hos kunden, se vad han har och vad det är han behöver ha. I många fall kan förstudier vara ganska ytliga och det behöver inte vara så många rätt i den, utan det viktiga är att de som skall genomföra projektet vet vad kunden vill ha. Förstudien är ett viktigt instrument för att bygga ett system enligt de behov som finns och förstudien ligger till grund för att täcka in alla funktioner man vill ha och beskriva dessa på ett korrekt sätt. Men att göra en helt korrekt förstudie är mycket svårt, på gränsen till omöjligt.

”Att göra en förstudie hundra procentig är nästan omöjligt. Man måste ha ett visst utrymme för att göra korrigeringar och anpassningar senare i projektet för du upptäcker nya saker när man jobbar sig fram i projektet. Den flexibiliteten måste du på något sätt ha i projektet. Du måste ha ett sånt arbetssätt att du tar upp såna frågor som man missat.”

Säljare

Det absolut svåraste med förstudien är att motivera den. Förstudien är väldigt avgränsad: skall vi bygga systemet eller ej och ungefär vad skall systemet innehålla? Den stora grejen med en förstudie är att du bygger upp kunskap om kunden, både hot och möjligheter. Sen använder du denna kunskap för att dra slutsatser. Man försöker förstå helheten på ett sätt som varje avdelning/funktion inte ser.

”Den absolut största investeringsnyttan med en förstudie är att man gör rätt system, att man inte gör fel system. ’Det brinner där borta, släck det’. Man kanske skall lösa branden på annat sätt. Man kanske inte skall bygga ett hus utan ett garage, det är förstudiens stora nytta. Eller att säga att vi inte skall ha något hus

alls, utan vi skall flytta härifrån. Där är förstudien riktigt kraftfull. Någon skall kunna fatta rätt beslut baserat på vad som står i förstudien.”

Säljare

Någon skall fatta rätt beslut baserat på vad som står i förstudien och då är det av yttersta vikt att man gör den rätt.

”För det är ju inte en bil [man säljer] utan det är något som är väldigt dimmigt från kundens sida, även från säljarens sida. De har egentligen ingen aning om vad de säljer. Det kan lika gärna vara ett streck på bordet och en miljon då.”

Säljare

För att lyckas i ett projekt handlar det mycket om att man behöver formalisera de 90 procent av organisationen som består av informella strukturer.

”Så egentligen är det ganska enkelt det här med att IT-projekt går snett. Det är inte så många parametrar som styr det och det vet ni ju från organisationsteori till exempel att om du skall titta på en struktur i ett företag så har du 10 procent i toppen som är formulerat, på pränt, så här skall organisationen se ut, så här skall vi jobba. Men sen har vi 90 procent av en informell struktur: så fungerar det i praktiken på företag, oavsett vad det står på pappret, i processbeskrivningar för till exempel ISO-certifieringar och annat. Så jobbar man på ett visst sätt och när vi kommer in och ska sätta in ett affärssystem eller ett IT-system av nått slag i det här så måste ju vi ha reda på hur det informella ser ut, det som är dolt. Försöker man bygga efter det som står på pappret ute på företagen, så som ledningen vill ha det, då går det nästan alltid snett.”

Säljare

Det svåraste som finns för en projektledare är att kunna tacka nej till ett uppdrag som han inte tror är genomförbart. Andra svårigheter kan vara att bli påverkad och styrd av organisationen, sin position och sina chefer. För att klara dessa svårigheter krävs det att projektledaren har stor integritet. Projektledaren har en enormt viktig nyckelroll, för han skall tolka säljare, konsult och kund och se till att alla gör vad de skall vid rätt tidpunkt och till rätt kostnad. Det är också projektledarens uppgift att se till så att både kund och konsult har samma målbild, så att de strävar mot samma mål. Detta är svårt om säljaren satt helt olika bilder i huvudet på kund och konsult.

"Det vågar jag påstå att strängt taget att alla system, förutom dom som har ballat ur av politiska skäl, de har ballat ur i denna fas och här kan man göra mycket förbättringar."

"Men han blir tvingad utav sin säljare och organisation att nu har vi sålt det här och nu skall du göra det! Då går det åt skogen! Det är då det ballar ur..."
Säljare

Om en upphandling står mellan några parter gäller det att erbjuda något bättre än konkurrenterna för att man skall ta hem affären. Då kan en säljare gärna lova lite mer än vad de egentligen kan leverera. I många fall säljer han onödiga funktioner som organisationen inte behöver, men man brukar räkna med att om man gör 80 procent av den fullständiga önskelistan har man nog på ett ekonomiskt sätt implementerat ett system på rätt sätt. De resterande delarna kostar förmodligen mer att utveckla än de smakar att ha, man tjänar helt enkelt inte så mycket på att ha dom.

"Förstudien är ett viktigt instrument för att man skall kunna bygga systemet enligt de behov som finns, och att man bygger just det system som användarna vill ha."
Säljare

Konsulterna om målbild

Konsulterna trycker mycket på att det är farligt när kraven kommer uppifrån och inte från behoven hos verksamheten. Lika farligt är det om man släpper lös en säljare och denne lovar kunden för mycket. En säljare har ett väldigt ansvar att inte sätta fel bild i huvudet på kunden.

"Säljaren har ett väldigt ansvar egentligen. Det kan bli konflikt om säljaren säger att [vårt affärssystem] har allt. 'Det finns och det finns och det finns'. Hur skall man lösa det? Ja man kan kanske göra det mesta men man måste skriva om och göra si och göra så."
Konsult

Vad skulle hända om man blandar de här två? Om en "dammsugarförsäljare" säljer ett system till en VD, som tvingar in den i verksamheten. Det var lite vad som hände med fallet Volvo och SAP⁸⁸. Där var det inte verksamheten som formulerade behovet utan kraven kom uppifrån.

"De här människorna är någon sorts direktörsklubb, så när de är på någon fest så kan de börja med att diskutera: 'Vad har du hemma, jag har SAP!' 'Var är det för något?' 'Kanske jag också skulle fixa något sådant', de skryter för varandra. SAP har varit en fluga några år och tillvägagångssättet har spridit sig direktörsvägen och inte verksamhetsvägen."
Konsult

SAP blev i slutet på 90-talet samma sorts fluga som IBM var i början på 80-talet. Då skulle alla direktörer ha IBM-maskiner och IBM-produkter för det var fint, och då var man inne. Det är farligt när kraven kommer uppifrån för de vet inte vad de pratar om. Kanske pratar de om att införa Unix utan att veta vad det är för något. Lite så har det varit med SAP.

⁸⁸ www.sap.com

"Det är inget fel med SAP men folk tror att det är något utöver det vanliga, att tillvägagångssättet löser allt! Och det är det inte utan det är en paketslösning som vilket annat affärssystem som helst. Sen att det är lite trendigt och att det heter SAP lockar det flesta."

Konsult

Det viktiga är att utgå ifrån verksamheten och verksamhetens mål och inte börja med tekniken. Nyutbildade konsulter är ofta väldigt teknikcentrerade och föreslår lösningar som kanske är roliga rent tekniskt sett men som kanske inte är det rätta för ett litet företag. Det gäller att säljare och köpare är klart överens om vad som säljs och köps.

"God grund för att lyckas med ett projekt skapar man genom ett bra fotarbete, bra förstudie och projektering, ta reda på vad man skall göra och låta verksamhetens mål vara det styrande, inte tekniken."

Konsult

En orsak till att projekt misslyckas är att konsulter som inte kan verksamheten styr projektet istället för kunden. Konsulten har bara förstått ungefär hur det skall vara och kommer med förslag baserat på ungefär detta. Vissa kunder har väldigt höga tankar om konsulter.

"Man har väldigt höga tankar om konsulter, och de skall kunna allt. Det hör man ju på namnet. Och kan dom inte allt så är det en dålig konsult."

Konsult

Det kan vara farligt om kunden litar för mycket på konsulten. Konsulten kan inte känna till verksamheten lika bra som kunden själv och skall därför inte bestämma utan fungera som en rådgivare.

"Det är då sådana här projekt fallerar för att konsulterna som inte kan verksamheten har styrt det. Man har fattat ungefär hur det skall vara. 'Ta och gör den där ramen så och så, så blir det nog bra.' Sen så visar det sig att det var inte alls bra, och det visste kunden innan. Men konsulten föreslog ju det."

Konsult

Rätt person måste vara mottagare av projektet. Denne person måste bry sig, annars kan det haverera.

"De vill inte vara mottagare av det. In med det bara och kör. När man visar hur man skall arbeta i systemet så är det ingen som riktigt kan ta till sig denna anpassning eller så. Det går ett tag och sen så märker man att de inte gör på det sättet som man sa den gången och så."

Konsult

Med en bra förstudie vet man vad som skall göras i projektet men förutsättningarna ändras ändå hela tiden. Det är viktigt att alla inblandade parter hela tiden är överens om vad som görs, om alla ändringar och mål.

Konsulten rekommenderar kunden en väg att gå till ett visst mål, men det är kunden som bestämmer. Vill kunden ha det på ett särskilt sätt får man köra på det även om det är "fel" sätt

och det svider hos konsulten. Det kan vara helt andra faktorer som avgör att de måste göra på ett visst sätt. Hos de konsulter vi pratat med har exempelvis en konsults kund ett koncernbeslut på att använda Microsofts produkter och när de skall ta fram en lösning för e-postkommunikation så blir man automatiskt begränsad i att det bara finns ett alternativ (Microsoft Exchange Server som server och Microsoft Outlook som klient). Även om en annan e-postserver skulle vara en bättre lösning för kunden får man inte välja denna bättre lösning utan man måste välja denna för kunden i så fall sämre lösning. För konsulten behöver det däremot inte vara någon nackdel.

"Är det sagt att det är Microsoft så är det Microsoft. Men det skall jag villigt erkänna att jag inte vill göra något åt heller, eftersom det ger mig jobb!"

Konsult

En konsult ogillar säljare och tycker att de bästa säljarna är tekniker/konsulter. Där säljaren vill tjäna pengar har teknikern snarare som huvudmål att det skall fungera.

"Tekniker vet vad som funkar och ej, medans säljare vill sälja mer det som är så billigt som möjligt vill de sälja så dyrt som möjligt. Men alla tekniker är inte säljare tyvärr."

Konsult

Kunderna om målbild

Kunderna pratar mycket om vitsen med att avgränsa och dokumentera mera. Avgränsa gör man för att bestämma vad som skall ingå, och framför allt vad som inte skall ingå. Diskussioner i efterhand slippas om man har dokumenterat väl. Vidare pekar de på meningen med att lägga ner mycket tid på kravspecifikation och förstudie för att få det system man vill ha, och inget annat.

"Det växer under resans gång och man vill ha in mer och mer saker i systemet, det kommer in fler intressenter från andra delar av verksamheten kanske och säger att vi måste ha med även det här och det här, och så växer det både i kostnader och drar ut på tiden."

Kund

Likt konsulter pekar kunderna starkt på att det är verksamheten som skall styra vilka IT-stöd som skall finnas, inte något annat.

"Det är verksamheten som skall styra upp vilka IT-stöd som skall finnas. Men så är det inte alltid, utan teknikfolket har styrt ganska mycket och sagt att det här skall vi ha och det här skall vi inte ha, utan någon större förstudie kanske eller utan några direkta ekonomiska kalkyler vad det kommer att kosta och vad vi kommer att tjäna. Är det ekonomiskt försvarbart och om det inte är det, vad vinner vi då? Får vi så pass mycket bättre kvalitet på jobbet att det är värt det ändå? Det har man saknat åtminstone tidigare. Då gjordes inte ordentliga förstudier."

Kund

Det behöver alltså inte bara vara strikt ekonomiska faktorer som avgör om man anskaffar ett IT-stöd, även kvalitén på arbetet spelar roll. Tyvärr kan det, som i fallet med SAP, ibland också vara helt andra faktorer som spelar in.

Diskussion

Att vi valde den intervjuform som vi valde har gjort att intervjuerna är svåra att sammanställa och framförallt att jämföra. Att de olika intressentgrupperna pratar olika mycket om de tre företetserna kan bero på att någon helt enkelt inte tänkte på att prata om något visst, eller att vi som intervjuare valt att inte styra in dem på något spår. Men vi tror inte att så är fallet utan vi tolkar det som att de fäster olika vikt vid de olika företetserna och vi vill nu ta reda på varför det är så.

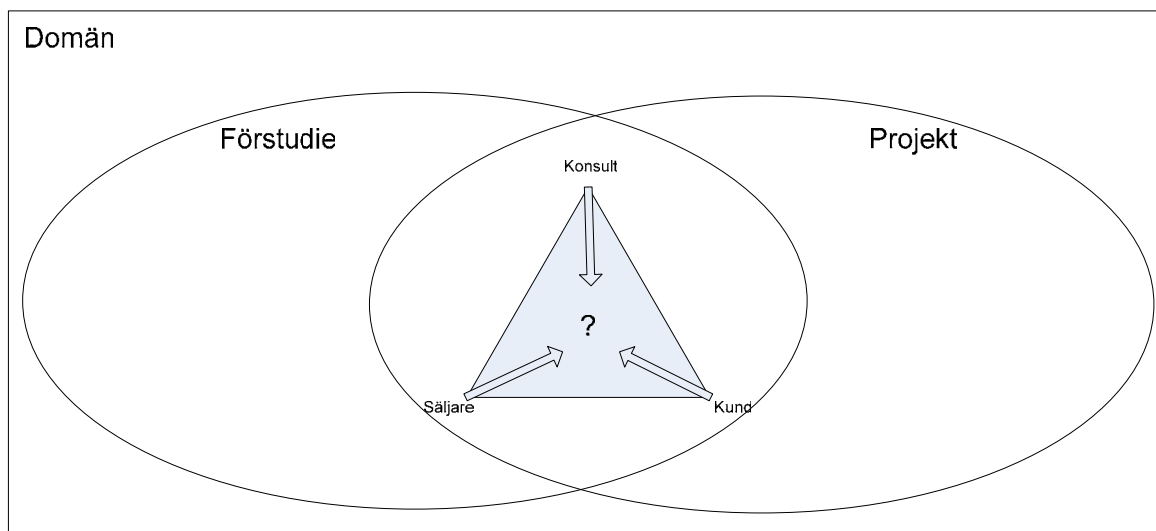
Som man ser på fördelningen av intervjuerna var gensvaret betydligt större hos konsulter än hos både säljare och kunder. Detta tolkar vi som att det är konsulterna som ser problemet och är intresserade av att hitta lösningar på problemen. Säljare och kunder kanske inte riktigt ser att problemet finns då det egentligen inte ligger i deras arbete. Säljarens del i projektet är egentligen över när kontraktet är påskrivet och konsulterna börjar jobba, och kunden som köper in en dyr konsult, för att de själva inte har kompetensen att bygga systemet, förväntar sig att konsulterna skall göra sitt jobb och göra det bra. Tilläggas bör även att kunder blev intressanta att intervjuas så sent, vilket även det har bidragit till att de är så få.

Att gensvaret på intervjufrågningarna inte var så gott i början kan bero på flera olika saker men vi tror att det beror på att de inte ansåg sig ha möjlighet att avsätta tiden som behövdes. För att en öppen intervju skall bli vettig ansåg vi att vi skulle behöva omkring två timmar för att genomföra en intervju och det var ungefär så lång tid de intervjuer tog som vi genomförde. För en stressad person i arbetslivet är två timmar ganska mycket tid. Och för konsultens del är tid väldigt mycket pengar och för att ställa upp på en intervju innebär det att de förlorar intäkten de timmarna det tar.

Allteftersom vi intervjuade personer utmärkte sig de tre företetserna tid, kommunikation och målbild allt mer. Detta var något alla de tre intressegrupperna pratade om i olika grad. Ganska snabbt formulerade sig vår frågeställning åt dessa tre företetsers och frågeställningen vi valt lyder:

Vilken roll spelar tid, kommunikation och målbild för framgången hos ett IT-projekt?

Vi har genom att genomföra intervjuer med säljare, konsulter och kunder fått uppfattningen om att tid inte spelar så stor roll som vi först trodde, utan att det är kommunikationen som är den viktigaste punkten i ett projekt och att det även gäller att projektdeltagarna skall ha samma målbild.



Figur 10. Triangeldramat

I figuren ovan har vi försökt överskådliggöra att det mellan säljare, konsulter och kunder finns något som saknas. Detta ligger i gränslandet mellan förstudien och själva projektet. De misstag man gör under förstudien för med sig effekter in i projektet och kan påverka resultatet. Innan vi började intervjua trodde vi att det var tiden som skulle stå vid platsen för frågetecknet, men vi har när vi analyserat intervjuerna kommit fram till att det snarare är en fråga om kommunikation och målbild.

Säljarna har sagt att det finns svårigheter att se helheten av IT-projektet och det tolkar vi som man inte jobbar utifrån ett helhetsperspektiv. Enligt Hagberg och Ljung så behövs detta helhetsperspektiv för att nå det överordnade projektmålet. Man bör alltså jobba både med resultat mål och känslomässiga mål. Har alla inblandade parter i projektet en gemensam helhetssyn på verksamheten så bidrar det till ett projekt som har en kraftfull utvecklingskurva enligt Lönn. Denna helhetssyn är också en bidragande orsak till att skapa goda förutsättningar för ett lyckat projekt. Helhetsbegreppet är en betydande punkt för lyckade IT-projekt enligt vår mening. Men det skall ske i samspel med en väl fungerande kommunikation enligt Semcon och Liber. Detta baserar vi på litteraturmaterialet i Projektmetodik där författarna gång på gång tar upp dess betydelse.

Tid

Vår uppfattning är att tiden inte spelar speciellt stor roll i ett IT-projekt, att den inte är så väsentlig. Den är inte oviktig på något sätt men den är på intet sätt den viktigaste eller allena rådande problemfaktorn. Det är andra faktorer som spelar mycket viktigare roller, exempelvis svårigheter att beskriva slutprodukten och oklarheter i definitioner. Kunderna är mycket toleranta om något drar över tiden och tycker det är viktigare att i avtal reglera vad som händer vid förseningar. Oftast innebär det viten eller böter för den som orsakar förseningen. Kunden vill också gärna ha möjlighet att dra sig ur hela projektet om allt går helt snett. Om konsulterna bara talar om i god tid att något kommer att bli försenat är det sällan något problem för kunden, så länge som det inte handlar om affärskritiska saker. Ingen av de kunder vi intervjuat hade upplevt några förseningar av affärskritisk natur vilket inte innebär att det fenomenet inte förekommer i näringslivet utan snarare är ett tecken på att vårt urval av kunder att intervjua varit en smula tunt. Hade vi intervjuat fler kunder hade vi förmodligen snart stött på någon med erfarenheter från denna typ av förseningar. Man bör inte dra allt för våghalsade

slutsatser utifrån vad våra två kunder har sagt, och dessa två kunder behöver inte vara representativa för kunder av IT-system generellt.

De som upplever tiden som ett problem är säljarna och kunskapskonsulterna. De sätter mycket press på sig själva. För säljarens del kan det handla om att lova lite extra för att få affären, och att detta lilla extra även skall levereras. För konsulten kan det handla om att sätta upp egna deadlines för att lättare kunna planera sin tid. Oöverskådligheten hos stora företag kan också bidra till att konsulter hamnar i tidspress. Stora företag har ofta ett myller av system och delsystem som agerar och interagerar med varandra, och om man bygger något nytt skall sannolikt även detta system integreras i systemfloran hos företaget. Även med en grundlig och utförlig förstudie kan det vara svårt att uppskatta hur lång tid det kommer att ta att integrera ett nytt system, då man inte kan ha sån översikt över och kunskap om systemen att man kan förutspå alla effekter som en förändring kan ge. Denna helhetssyn går helt enkelt inte att ha på ett stort företag med ett komplext nätverk av datorsystem.

Här har vi alltså fått skilja på de två typerna av konsulter. Resurskonsulter upplever inte att de har mer stress eller tidspress än en vanlig anställd. I detta hänseende kan man se en resurskonsult precis som en vanlig anställd, som arbetar 40 timmar i veckan och har vanliga arbetsuppgifter. Arbetsbelastningen varierar med tiden: ibland har man mycket att göra, ibland har man lite att göra.

Om man läser lite mellan raderna så är tidsaspekten kring IT-projekt inte en betydande faktor för projektframgångar enligt våra intervjutolkningar. Men man skulle förmodligen få ett bättre flöde i projekt om man som Semcon och Liber⁸⁹ i Projektproblem-avsnittet påpekade att lägger man lite extra tid i början av projektet. Då kommer man förmodligen inte att hamna i sitsen där projektet tar längre tid än beräknat. Längre tid resulterar ju i att det kostar mer pengar för kunderna. Men för att minska projektiden så förutsätter det alltså att man gör realistiska tidsuppskattningar för projektets samtliga aktiviteter enligt Semcon och Liber. Alltså en noggrann planering som fastställer vad som skall göras i den inledande fasen av projektet och hur det skall göras. Dialogen mellan kund och leverantör är då en viktig punkt. Så enligt vår mening så spelar tidsplanen en betydande roll för hur man kan underlätta projektframgångar även om inte det har på ett klart och tydligt sätt kommit fram i intervjumaterialet så har vi uppfattat det mellan raderna.

Kommunikation

Alla pratar om att det är så viktigt att kraven kommer ifrån verksamheten och ingen annanstans ifrån. Det är inte chefer som skall diktera hur verksamheten skall fungera. Inom en organisation brukar tio procent av verksamheten vara formulerat av ledningen och fungera på det sättet som det på pappret står att det skall göra. Resterande 90 procent består av informella strukturer och så som företaget i praktiken fungerar. Om ledningen skall bestämma och direkt styra över de 90 procenten blir det fel då de inte har en aning om hur det faktiskt fungerar. Förstudien är här en kritisk del av projektet och det är via förstudien man får en första bild över hur de informella strukturerna ser ut. Det kan vara svårt att få fram alla krav på en gång: mycket tänker man inte på från början och vissa förutsättningar förändras under tidens lopp, allteftersom projektet framskrider.

⁸⁹ Semcon och Liber, *Handbok i projektarbete*, 92.

Alla parter är överens om att det är viktigt att både säljare och köpare är överens om vad det är som säljs och köps. Därför behöver både säljare och köpare besitta en teknisk kompetens, eller att de i den mån de själva inte har kompetensen ha med sig ett tekniskt stöd. Man behöver noggrant sitta ner och diskutera vad som skall ingå och framför allt vad det är som inte skall ingå i det nya systemet. Viktigt är att alla får göra sin röst hörd och kommer till tals och även att alla förstår det man diskuterar och kommer fram till på samma sätt, att målbilden inte ser olika ut. Om konsulterna får vara med redan i detta tidiga stadium har projektet alla förutsättningar för att bli framgångsrikt. I rimlighetens namn borde detta förekomma i samtliga projekt som genomförs, men det gör det inte med den följd att många projekt blir försenade och dyrare och i värsta fall även nedlagda.

För att veta vad man skall ställa för krav är det viktigt att man har erfarenhet. Kunden behöver erfarenhet för att kunna ställa rätt krav, säljaren behöver erfarenhet för att kunna ifrågasätta på rätt sätt, konsulten behöver erfarenhet för att lära sig vem man skall prata med och på vilket sätt. En kund tog som exempel att man behöver bygga tre hus för att veta hur man bygger hus, och att man därför vet hur man skall ställa krav först när man köper in sitt tredje affärssystem.

Ärlighet är viktigt i dessa relationer. Ingen tycker om en säljare som säljer för säljandets skull och ingen organisation har råd att hålla all kompetens inom företaget. Kvalitén på kommunikationen styr hur relationen fungerar och därför måste man lita på varandra och våga lita på att det är såsom säljaren säger. Allteftersom kontakten knyts blir också personkemin allt viktigare. Att en kund försökte leta upp referenser hos andra kunder tyder också på att relationen och personkemin är viktig: om någon annan rekommenderar denna leverantör bör de vara tillförlitliga och bra, och om personkemin stämmer överens finns det alla förutsättningar för att det skall bli en bra relation.

Man måste som konsult ha inställningen att göra allt för kundens bästa. Ibland behöver man samarbeta med andra konsulter, med sina konkurrenter, men då får man inte ägna sig åt smutskastning eller försöka sinka eller förstöra för sina konkurrenter, utan alltid göra det som är bäst för kunden. För som en konsult sade så oavsett vem som har gjort fel så är det alltid kunden som har rätt. Kunden skall aldrig behöva lida mer än nödvändigt oavsett vems fel det är, även om det är kundens eget fel. Om vårt system skall interagera med något annat system och överföringen av data mellan systemen blir fel, skall man inte sitta med armarna i kors och skylla på varandra, utan istället på ett konstruktivt sätt försöka lösa problemet ihop. Vem det är som gjort fel kan vara av intresse för att undvika liknande fel i framtiden, men för att lösa problemet spelar det ingen roll. Det enda intressanta är att man löser problemet så att båda systemen kan fungera såsom det var tänkt. Allt för kundens bästa, för kunden har alltid rätt.

En möjlig lösning på kommunikationsproblemet som både säljare och konsulter har pratat om är att ha en ansvarig person hos kunden. Denna person måste inte vara högutbildad och i chefsposition, även om det kan vara bra om beslut kan fattas snabbt ibland. Vad som är viktigt här är att all kommunikation kan gå via den här personen och att denne person är drivande och gör vad som förväntas av honom. Orsaken till att många projekt försenas är att kunden inte lever upp till sina åtaganden. Konsulterna behöver få tillgång till vissa nyckelpersoner och vissa system vid vissa tillfällen och de måste även ha en sådan banal sak som en arbetsplats att sitta och arbeta vid, alltså ett skrivbord med en PC att jobba vid och möjlighet att logga in i den. Är inte detta i ordning när konsulten behöver det så kan han eller hon inte göra sitt jobb. Att ha denne typ av IT-samordnare skulle spara miljoner hos stora företag, men skulle även betala sig hos mindre företag, då den personen verkligen ser till att IT-nyttan kommer till sin spets.

I avsnittet om Kommunikation i Projektmetodiken skriver Macheridis⁹⁰ att kommunikation spelar en avgörande betydelse för projektframgången och det är vi beredda att hålla med om, eftersom våra intervjuer visar att det skiljer sig i förväntningarna mellan de inblandade parterna. Fungerar inte kommunikationen mellan t.ex. säljaren och kunden så uppstår det problem innan projektet ens har börjat. Att ha öppna informationskanaler har också en avgörande för projektframgångarna. Enligt Semcon och Liber⁹¹ så ju snabbare man kan få tillgänglig projektinformation desto bättre blir möjligheterna att vidta snabba åtgärder. Vår studie visar det att det tar bara tid och resurser att komma överens om vad som har sålts och köpts. Blir kommunikationsprocessen också tydligare så underlättar den projektstarten avsevärt. Vi har märkt bland intervjuerna att missförstånd upptäcks väldigt sent i IT-projekt och kan man eliminera dessa på ett tidigt plan så kan man förebygga projekthinder utefter projektets gång. Men som Löw⁹² menar så anpassar människan sitt beteende till sitt sällskap och det påverkar även kommunikationen. Eftersom kommunikationen bygger till stora delar på relationen mellan deltagarna och den fungerar avsevärt bättre ju rakare den är. Det gäller alltså att alla individer är på det klara vad som sägs och vad som görs. I det här sammanhanget spelar alltså personkännedom en avgörande betydelse.

Målbild

Organisationer som haft IT-stöd ett tag har lappat och lagat dessa och de har kanske inte förändrats i samma takt eller på samma sätt som organisationen i sig. Därför kanske IT-stödet inte längre stödjer verksamheten på det sätt som det var tänkt. Därför är det viktigt för en organisation att hålla sina system uppdaterade och låta de förändras i samma takt som organisationen förändras.

Alla inblandade parter är fullständigt överens om att det är verksamheten som skall styra vilka IT-stöd som skall finnas. Ingen eller inget annat får styra detta, utan enbart verksamheten. Det är livsfarligt när kraven kommer från något annat håll. Säljaren har där ett stort ansvar att inte sätta fel bild i huvudet på kunden och lova saker som senare inte går att hålla. För att säljarna skall kunna hålla kundernas förväntningar nere på en realistisk nivå krävs det att säljarna har en teknisk kompetens så de vet vad det är för något de säljer.

Det är också viktigt att kunden vågar lita på konsulten men även förstår att konsulten bara är rådgivare och att det är kunden själv som måste fatta besluten. Som rådgivare kan konsulten inte se hela bilden utan bara rådgöra vad som är bäst i hans domän utan att ha möjlighet att se alla effekter utanför denna. Magoulas och Pessi⁹³ skrev i sin doktorsavhandling:

”Helheten är större än summan av delarna.”

Med det menas att en bil är inte bara fyra hjul, en ratt, en motor och alla andra delar en bil består av, utan en bil är också ett fortskaffningsmedel och kanske även en livsstil. En viss bil är inte bara en bil som vilken som helst, utan det är just den här bilen. Helheten blir så mycket mer än bara en komplett uppsättning komponenter. Som rådgivare kan konsulten kanske se summan av delarna i IT-stödet, men det är kunden som har möjlighet att se helheten och den praktiska verksamhetsnyttan som IT-stödet utgör. Det är bara kunden som är expert på sin

⁹⁰ Macheridis, *Projektspekter*, 101.

⁹¹ Semcon och Liber, *Handbok i projektarbete*, 92.

⁹² Löw, *Att leda och arbeta i projekt*, 132.

⁹³ Thanos Magoulas och Kalevi Pessi, *Strategisk IT-management* (Göteborg: Vasastadens Bokbinderi AB, 1998).

egen verksamhet. Det måste därför vara kunden som fattar alla beslut som rör hans verksamhet.

Om säljaren sätter felaktiga förväntningar i huvudet på en kund och samtidigt ger en annan bild till konsulterna som skall bygga systemet har projektet alla förutsättningar för att misslyckas. Med en noggrann förstudie och en detaljerad kravspecifikation kan man se till att man bygger just det systemet som kunden vill ha, och inte något annat. Att bygga det systemet som kunden vill ha är alltid det man skall sträva efter. Att Hagberg och Ljung skriver att det är slående hur stor skillnaden i bilder är mellan kunder och leverantörer⁹⁴ är ett tydligt tecken på att branschen har mycket kvar att lära.

Beslutet för om man skall bygga systemet eller ej baserar sig mycket på vad som står i förstudien så det är av yttersta vikt att denna görs på ett så bra sätt som möjligt. Att göra den fullständig och perfekt är svårt eller kanske omöjligt på grund av faktorer som svårigheter att kommunicera ut rätt idéer och det faktum att förutsättningarna förändras allteftersom tiden går. Men man bör lägga mycket tid på att göra en så bra förstudie som möjligt. Ändå är det många kunder som inte vill betala för en förstudie. Vi tror att detta beror på erfarenhet, eller snarare brist på erfarenhet, hos kunden. Har man köpt in system tidigare förstår man nyttan med förstudier och är mera villiga att betala för dem, för att få just det systemet man vill ha och inget annat. Oerfarna kunder som köper system för första gången kan se förstudien som något diffust och okonkret och kanske inte som något som ingår i projektet. Därför vill man kanske inte betala för den, utan tycker mer att det är saker konsulterna bör känna till, och om de inte har den kunskapen redan utan behöver skaffa den så får det stå för dem. Det är då viktigt för säljare och konsulter att förklara vitsen med en förstudie för kunden, så att kunden förstår att förstudien är viktig för att alla skall ha samma målbild.

Man måste då även avgränsa noga genom att klart och tydligt säga vad som ingår och framför allt vad som inte ingår i systemet. Att man säger vad som inte ingår påpekas mycket starkt i projektlitteraturen och det har även de vi intervjuat sagt. Om nya mål uppkommer blir projekten som tidigare nämnts ohanterliga om de skall innehålla ”allt”. Konsekvenserna kan bli oöverskådliga om man inte håller sig till avgränsningarna. Dokumenterar man allt väl slipper man ofta diskussioner i efterhand. Ansvarsfrågan avgörs av avtalet och dokumentationen säger vems ansvaret är. Därför är det mycket viktigt att lägga mycket tid på förstudie och kravspecifikation så att man får just det system man vill ha och behöver, och inte något annat. Man slipper diskussioner om vems ansvar det är om något går fel och så man slipper göra rättssak av det som man i värsta fall kan komma att behöva göra.

Även om man senare ändrar i förstudien och kravspecifikationen är det viktigt att alla parter förstår förändringen och bibehåller en gemensam målbild. Förändras målbilden skall den förändras hos alla inblandade parter, inte bara hos några enstaka, och denna målbild måste enligt Hagberg och Ljung som vi tidigare skrivit skapas gemensamt hos projektmedlemmarna.⁹⁵

Det är också viktigt att en projektledare vågar tacka nej till ett projekt han inte tror på. Det kan vara mycket svårt när man ser stora pengahögar framför sig och en garanterad inkomst i kanske många år framöver. Det är också viktigt att konsulter och projektledare vid behov tar ner kunden på jorden. Har säljaren lovat mer än vad du som konsult kan hålla är det av yttersta vikt att du informerar kunden om detta, så att inte kunden förväntar sig saker av dig

⁹⁴ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 80.

⁹⁵ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 82.

som du inte kan leverera, för precis som en av konsulterna så är konsulten ingen trollkarl som kan trolldom med knäna.

Att rätt person är mottagare av systemet är också viktigt. Även små projekt kan haverera om fel person är mottagare. Den mottagande personen måste vara drivande och se till så att systemet används i framtiden och att nyanställda personer hos kunden får utbildning i och använder systemet. Finns det en uttalad mottagare är det också lättare att genomföra uppgraderingar av systemet i framtiden, när behoven gör sig gällande att förändra verksamheten ännu en gång.

Beroendet av att ha samma målbild är också viktigt för ett lyckat IT-projekt vilket våra intervjuer klart och tydligt visar. Finns det inte en gemensam målbild blir resultatet av projektet inte vad man avsett, utan alla deltagarna strävar efter olika mål och alla kan då inte uppnå dessa. Vår studie visar att mycket av ansvaret för att alla skall ha samma målbild ligger hos projektledaren. Man kan säga att han är navet i hjulet och den pådrivande motorn i projektet, och förväntas leda projektet rätt oberoende av vilka bilder säljaren satt i huvudet på folk. Men det förutsätter enligt Semcon och Liber att man har formulerat ett klart och tydligt mål. Man menar vidare att målformuleringen är en viktig del i kommunikationsprocessen. Annars kan det bli svårt att uppfylla själva syftet med projektet. Men i det inledande skedet så tyder vår studie på att säljaren har ett stort ansvar att få klargjort projektbild. Eftersom det är han som börjar den inledande säljfasen men också skall klargöra kundens bild av projektet. Men ibland kan det också vara att konsulten inte kan kundens verksamhet tillräckligt bra. Det går ju hand i hand med Goldkuhls tankar kring att systemutvecklarna alltför snabbt hoppar in i en verksamhet de knappt känner till och utan att känna till dess mål. Detta bekräftas också av våra intervjuer där kunderna påpekar att det är deras önskemål som skall styra deras verksamhet och inte leverantörens. I det här sammanhanget tolkar vi det som att avgränsningen har en ytterst central betydelse för hur lyckat projektet blir. Men det gäller också att inte enbart fokusera på de krav som kommer enbart uppifrån utan från hela verksamhetens olika delar. Förväntansbilden får inte heller bli skev eftersom vi har att göra med människor i ett projekt så är den mänskliga kontakten av avgörande betydelse enligt Nyttell.

Slutsats

Gång på gång har personer från alla tre intressentgrupper poängterat vikten av att både säljare och köpare är fullständigt överens om vad det är som säljs/köps samt att det är verksamhetens behov som skall styra vilka IT-stöd som skall finnas. Detta ser vi som två av de mest väsentliga komponenterna för att ett IT-projekt skall bli framgångsrikt. För att säljare och köpare skall vara överens om vad som säljs/köps behöver kommunikationen mellan parterna fungera väl och för att verksamhetens behov skall få styra över vilka IT-stöd man skaffar behöver alla parter jobba mot samma mål. Därför spelar kommunikation och målbild en mycket stor roll för framgången hos ett IT-projekt och tiden är av underordnad betydelse. Den är viktig, men inte avgörande. Vi tolkar kundens inställning till tid, kommunikation och målbild som att de hellre får rätt produkt i fel tid, än fel produkt i rätt tid.

I figur 1 ser man att det finns ett frågetecken. Detta representerar när säljare, konsulter och kunder inte pratar samma språk, inte vill samma sak med ett projekt eller av annat skäl har olika uppfattning om saker och ting. Det är främst kommunikationen som behöver vara bättre mellan de tre intressegrupperna, och i förlängningen även att de börjar jobba efter samma målbild på ett sätt man inte alltid gör. I takt med att IT-projekt blir större och större blir de även mer och mer komplexa, vilket gör behovet för rak och förståelig kommunikation än tydligare, så att allt fler inblandade personer under en allt längre tid skall kunna kommunicera allt fler saker mellan sig. Vilket som är det största problemet av kommunikation och målbild är svårt att säga men då olika målbild är ett resultat av bristande kommunikation kan man säga att god kommunikation är den viktigaste komponenten för att lyckas med ett IT-projekt, för som Semcon och Liber säger räcker det inte med bara en tydlig målbild utan man är även beroende av en väl fungerande kommunikation.⁹⁶ För hur man än ser på saken så består projekt av människor och det är samverkan mellan just de individer som ingår i just det här projektet som avgör hur just det här projektet skall genomföras. I och med att det är människor kan man inte förutsätta att de metoder som fungerar i ett projekt kommer att fungera i nästa, utan det beror på interaktionen och kommunikationen mellan projektdeltagarna i projektet.⁹⁷

Till slut kan man säga att tid, kommunikation och målbild på sätt och vis har en underliggande relation, vilket vi har märkt när materialet analyserats. Även om man kan peka på att kommunikationen är viktigare än tid så är det inte fråga om några isolerade öar, utan påverkar man den ena får det ofta även effekter på de andra två. De är alltså alla beroende av varandra, och utgör varsin viktig del av en gemensam helhet. Har man problem någonstans kan man därför inte enbart lösa en företeelses problem utan då de tillhör en helhet bidrar alla delarna till att vara fungerande i dess sammanhang.

Förslag till fortsatt forskning

Vi har i vår uppsats undersökt vilka problem som förekommer i IT-projekt och hur deltagarna av IT-projekt upplever dessa. Förslag på fortsatt forskning är att titta på dessa problem och försöka hitta sätt att överkomma kommunikationssvårigheterna och möjligheterna för säljare att ge kunder och konsulter samma målbild.

⁹⁶ Semcon och Liber AB, *Handbok i projektarbete*, 63.

⁹⁷ Hagberg och Ljung, *Projekt är människor*, 45.

Referenser

Artiklar:

Lyytinen, Kalle., och D, Robey. "Learning failure in information systems development." *Information System Journal*, 9 (1999): 85-101.

Böcker:

Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur, 1998.

Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe och Andy Lowe. *Management Research – An Introduction*. London: Sage Publications, 2002.

Goldkuhl, Göran. *Verksamhetsutveckla datasystem*. Linköping: Affärlitteratur AB, 1993

Hagberg, Björn och Arne, Ljung. *Projekt är människor*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB, 2000.

Karlander, Lars. *Därför blir IT-projekt så dyra*. Stockholm: Svenska Förlaget, 2001.

Lönn, Bertil. *Raka spåret*. Norrköping: Mika Sverige, 2002.

Löow, Monica. *Att leda och arbeta i projekt*. Malmö: Liber Ekonomi, Andra upplagan, 2001.

Magoulas, Thanos, och Kalevi Pessi. *Strategisk IT-management*. Göteborg: Vasastadens Bokbinderi AB, 1998.

Macheridis, Nikos. *Projektaspekter*. Lund: Studentlitteratur, 2001.

Nytell, Eric och Hans Nytell. *Projekt-, arbete och projektledarskap*. Uppsala: Nytell, 1996.

Patel, Runa, och Bo Davidson. *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur, 1991.

Semcon och Liber AB. *Handbok i projektarbete*. Malmö: Liber Ekonomi, 1997.

Sommerville, Ian. *Software Engineering*, 6th Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2001.

Tidningar:

Frank Hayes, "Sanningen om det vilda IT-slöseriet", *ComputerSweden*, 3 september, 2002.

Mats-Åke Hugosson, "Dålig IT-planering på svenska myndigheter", *ComputerSweden*, nr 26 2000.

Martin Wallström, "Kunden har alltid fel", *Computer Sweden*, 7 februari 2005

Webbplatser:

<http://www.elicit.se/?id=466> 2005-05-18

http://standishgroup.com/sample_research/PDFpages/extreme_chaos.pdf 2005-05-18

<http://infovoice.se/fou/> 2005-05-18

<http://www.dfs.se/>

<http://www.sap.com/>

Övrigt:

Föreläsningsanteckningar från kursen Informatik som Vetenskap

Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall

1. Berätta om dig och din bakgrund

Här tänkte vi du kunde berätta lite om dig själv, vem du är, vad du har för utbildning, arbetslivserfarenhet både som konsult och andra jobb, lite om varför du valt att arbeta som konsult.

2. Berätta om livet som konsult

Här tänkte vi att du kunde berätta lite om hur det är att arbeta som konsult. Vad är det roligaste respektive tråkigaste med att vara konsult? Vad är bra och vad är mindre bra med att jobba som konsult, vad har du för erfarenheter? Hur påverkar projektförändringar ditt arbete? Hur jobbar en konsult, är det en ständig jakt på pengar och projekt? Är det mycket stress och övertid? Hur ser en normal arbetsdag/-vecka/-månad ut?

3. Berätta om projektarbeten/konsultuppdrag

Här tänkte vi att du kunde berätta lite om vilka verktyg (modeller, metoder, programvara, etc.) du använder och varför använder du just dessa och inga andra? Berätta gärna också om några projekt du varit med om som misslyckats och vad detta misslyckande berodde på samt vad som gjordes för att försöka förhindra det. Eller något förhindrandes som gjorde att ett projekt räddades. Berätta gärna lite om relationen tid↔pengar och samverkan mellan människor och system samt hur du strävar efter att nå gemensamt uppsatta mål. Hur gör man för att lyckas med komplexa systemutvecklingsprojekt?

4. Berätta om din syn på förstudien

Här tänkte vi att du kunde berätta om hur du går tillväga i en förstudie. Vad behöver du veta innan förstudien börjar? Hur gör du för att genomföra förstudien? Hur viktig är förstudien för slutresultatet? Hur mycket bestämmer kunden, hur mycket bestämmer konsulten och hur är ansvaret fördelat mellan de två? Var uppstår det ofta problem inom förstudien och hur överkommer man dessa?

5. Har konsulten ett akademiskt arbetssätt?

I skolan får vi lära oss mycket om teorier och akademisk formalia med många trebokstavsförkortningar (CRM, HRM, TQM, ERP, EDI, EAI osv). Hur viktiga är dessa i verkligheten? Praktiseras det vetenskapsteoretiska tänkandet eller är det något som bara finns inom skolans väggar?

6. Berätta om din syn på framtiden för konsultbranschen

Här tänkte vi att du kunde berätta lite om hur du ser på konsultverksamheten i framtiden. Blir konsultens roll större eller mindre? Kommer han att se ut och arbeta annorlunda i framtiden jämfört med idag/igår? Hur viktigt är det att få kontinuerlig vidareutbildning och får man detta av sin arbetsgivare?

...och slutligen, varför tycker du att jag/vi skall bli konsulter?